



**IRINA ANDREA
MENDES PINA**

**A GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS EM
ANGOLA ENTRE A DEMOCRACIA E A
BUROCRACIA – estudo de caso em Benguela**



**IRINA ANDREA
MENDES PINA**

**A GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS EM ANGOLA
ENTRE A DEMOCRACIA E A BUROCRACIA –
ESTUDO DE CASO EM BENGUELA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, área de especialização em Administração e Políticas Educativas, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor António Augusto Neto-Mendes, Professor Associado do Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro.

Dedico o trabalho realizado à minha família, à qual muito devo a minha formação.

Uma dedicatória especial ao meu filho Kiamy Cardoso, que durante dias teve que suportar a ausência da mãe.

Aos meus colegas e companheiros que diretamente ajudaram a obter os bons resultados.

Aos amigos que incentivaram dando coragem para investir na formação, mesmo com as inúmeras dificuldades que surgiram.

E a todos aqueles que mesmo de forma anónima foram depositando confiança em mim para seguir em frente.

o júri

Presidente

Prof.^a Dr.^a Paula Ângela Coelho Henriques dos Santos
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Dr.^a Dora Maria Ramos Fonseca
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. António Augusto Neto-Mendes
professor associado da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

A formação é um investimento cuja vitória é sempre possível para a pessoa que não se recusa a parar.

Os meus profundos agradecimentos primeiro a Deus pai todo-poderoso pela dádiva da vida.

A minha família pelo amor e apoio incondicional em toda esta jornada.

Ao meu tutor Doutor António Neto Mendes, pelo incentivo e suas incansáveis sugestões através de críticas e estímulos para que o trabalho saísse.

A todos os Professores do curso que nunca pouparam esforços na transmissão dos seus conhecimentos.

A algumas pessoas que diretamente deram a sua ajuda moral, material e até física, encorajando-me com as suas forças e experiências, passando a mencionar a Dr.^a Mariline Santos, Dr.^a Yola Lima e Dr. Wilson Pimenta.

Ao meu marido Telo Cardoso pelo incentivo a não desistir.

Aos meus pais pelas constantes coberturas nos meus afazeres devido às minhas ausências

Ao Diretor da escola “Acácias Rubras” que de braços abertos acolheu o trabalho dando o seu contributo e autorizando as ausências para a formação.

Aos meus colegas que não me viraram as costas e com agrado deram o seu contributo.

A todas essas pessoas endereço os meus mais profundos agradecimentos.

palavras-chave

Gestão escolar, Democracia, Burocracia, Benguela-Angola.

resumo

A investigação que ora fazemos tem por base responder à questão sobre o tipo de modelo de gestão escolar numa escola angolana – democrático ou burocrático? – através de um estudo de caso realizado numa escola secundária.

A democracia, ou seja, o modelo liberal de participação, representa um indicador positivo para o alcance de uma gestão mais participada e aberta.

Por outro lado, a burocracia não deixa de marcar o seu lugar na gestão escolar, visto as escolas serem organizações muito influenciadas por visões hierárquicas, formalistas e orientadas para a reprodução das normas oficiais.

A metodologia usada é mista, qualitativa e quantitativa, recorrendo a técnicas de recolha de informação como o inquérito por questionário, as entrevistas e a análise documental.

A pesquisa permitiu revelar a existência, por vezes, de uma democracia participativa de alguns intervenientes na gestão escolar, valorizando as opiniões, sugestões e contactos diretos, pessoais, com a direção da escola. Mas, por outro lado, subsistem certos traços burocráticos na atuação do gestor perante o Ministério da tutela que centraliza as decisões mais importantes.

keywords

Management, Democratic, Bureaucratic, Benguela-Angola

Abstract

The research that we do now is based on answering the question about the type of model used for school management, between Democracy and Bureaucracy, through a case study, since it is a school where the level of schooling already allows Active participation of the direct actors of the educational process.

Democracy, or the liberal model of participation, is a positive indicator of achieving managerial success.

On the other hand, the bureaucracy does not fail to mark its place in school management, since these are institutions with an organizational hierarchy under which sometimes the leader does not effectively represent the maximum entity provided for in its statute.

The research revealed the existence of a participative democracy of some players in school management, valuing the opinions, suggestions and direct personal contacts with the direction of the school, but on the other hand, there is a certain limitation at the level of the manager before the Ministry of guardianship which centralizes decisions.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
Formulação do problema de investigação.....	2
CAPÍTULO I - PRINCIPAIS ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO DAS ESCOLAS.....	5
1.1. A escola como organização	5
1.2. Os modelos de gestão das escolas.....	6
1.2.1. <i>A escola como organização democrática</i>	7
1.2.2. <i>Abordagem Burocrática de gestão escolar</i>	12
1.2.3. <i>Análise comparativa entre o modelo democrático e o burocrático de organização</i>	14
1.2.4. <i>Gestão democrática: utopia ou realidade?</i>	16
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO POLÍTICO NORMATIVO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR EM ANGOLA	19
2.1. A educação em Angola no período colonial e pós-colonial.....	19
2.2. A reforma educativa em Angola e seus objetivos.....	21
2.3. Caracterização global do contexto angolano e respetivo sistema educativo	25
2.4. O modelo de gestão da escola pública em Angola.....	28
2.5. A escola do 1º ciclo do ensino secundário “Acácias Rubras”	30
2.6. O diretor da escola	31
2.6.1. <i>Nomeação dos titulares de cargos de direção</i>	31
2.6.2. <i>Nomeação do diretor das escolas do I e II ciclos do Ensino Secundário Geral</i>	35
2.6.3. <i>Perfil do diretor da escola</i>	35
2.6.4. <i>Competências do diretor da escola</i>	35
2.7. A participação dos professores, alunos, pais, comunidade educativa na gestão escolar ..	36
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	39
3.1. Análise das ferramentas.....	39
3.1.1 <i>Inquérito por questionário</i>	39
3.1.2. <i>Entrevistas</i>	41
3.1.3. <i>Análise documental</i>	41
3.1.4. <i>Métodos estatísticos</i>	42
3.2. População e amostra	42
3.2.1. <i>Caracterização da amostra de professores</i>	42
3.2.1.1. Caracterização do género e idade dos professores.....	42
3.2.1.1. Caracterização do género e habilitações académicas dos professores	43

3.2.1.1. Caracterização do género e anos de experiência na docência.....	44
3.2.2. <i>Caracterização da amostra dos funcionários Administrativos</i>	45
3.2.2.1. Caracterização do género e idade dos funcionários administrativos.....	45
3.2.2.2. Caracterização das habilitações académicas dos funcionários Administrativos.....	47
3.2.2.4. Caracterização do tempo de experiência dos funcionários administrativos.....	48
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	51
4.1. Análise e interpretação dos dados dos inquéritos por questionário aplicados aos professores	51
4.2. Análise e interpretação dos dados dos inquéritos por questionário aplicados aos funcionários administrativos.....	60
4.3. Procedimentos seguidos na aplicação das entrevistas.....	71
4.4. Análise e interpretação dos dados das entrevistas à direção da escola em torno do modelo democrático e burocrático da gestão escolar.....	72
CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS DADOS.....	77
CONCLUSÕES.....	79
Constrangimentos para a realização do trabalho.....	81
RECOMENDAÇÕES.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
Apêndices	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Género.....	43
Tabela 2 - Idade	43
Tabela 3 - Tabulação cruzada entre género e habilitações académicas	43
Tabela 4 - Cruzamento entre género e anos de experiência na docência.....	44
Tabela 5 - Género.....	45
Tabela 6 - Idade	46
Tabela 7 - Habilitações académicas	47
Tabela 8 - Qual é a sua função atual?	48
Tabela 9 - Anos de experiência de trabalho	49
Tabela 10 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?	51
Tabela 11 - A sua atual função está de acordo a formação académica e suas habilidades?	52
Tabela 12 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma? ...	53
Tabela 13 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?	54
Tabela 14 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?	55
Tabela 15 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?....	56
Tabela 16 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?	56
Tabela 17 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:	57
Tabela 18 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos? .	58
Tabela 19 - A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns?.....	59
Tabela 20 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?	60
Tabela 21 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma? ...	61
Tabela 22 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?	62
Tabela 23 - A sua atual função está de acordo com a formação académica e suas habilidades?	63
Tabela 24 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?	64
Tabela 25 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?....	65
Tabela 26 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?	66

Tabela 27 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:	67
Tabela 28.....	67
Tabela 29 - A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns?.....	68
Tabela 30 - Correlações	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tabulação cruzada entre género e habilitações académicas.....	44
Figura 2 - Cruzamento entre género e anos de experiência na docência	45
Figura 3 - Género	46
Figura 4 - Idade	46
Figura 5 - Habilitações académicas	47
Figura 6 - Qual é a sua função atual?.....	48
Figura 7 - Anos de experiência de trabalho	49
Figura 8 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?	51
Figura 9 - A sua atual função está de acordo a formação académica e suas habilidades?.....	52
Figura 10 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma? ...	53
Figura 11 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?.....	54
Figura 12 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?.....	55
Figura 13 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?	56
Figura 14 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?	57
Figura 15 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:	58
Figura 16 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos? .	59
Figura 17 - A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns	60
Figura 18 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?	61
Figura 19 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma? ...	62
Figura 20 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?.....	63
Figura 21 - A sua atual função está de acordo a formação académica e suas habilidades?.....	64
Figura 22 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?.....	65
Figura 23 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?	66
Figura 24 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?	66
Figura 25 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:	67
Figura 26 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos? .	68
Figura 27 -A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns?.....	68

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Competências Central e Provincial.....	27
Quadro 2 - Órgãos necessários para o funcionamento da escola.....	28

SIGLAS E ABREVIATURAS

Art.º - Artigo

CZ - Coordenação de zona

DPE - Direção Provincial da Educação

INIDE - Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação

ISCED - Instituto Superior de Ciências da Educação

LBSE - Lei de Base do Sistema de Educação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

RME - Repartição Municipal da Educação

ONG- Organização Não Governamental

INTRODUÇÃO

Na atualidade, as questões ligadas aos aspetos da organização das instituições escolares bem como a atuação dos seus gestores tem sido objeto de estudo por parte de pesquisadores de diferentes áreas de investigação educacional. Um exemplo claro deste interesse, podemos citar, por exemplo, Costa (2003) e a sua obra sobre imagens organizacionais que serviu como referência para compreensão de muitos aspetos sobre o tema.

A gestão da escola ou a gestão da educação, quando vista sob o paradigma democrático, revela a necessidade de pensarmos numa escola em que o foco da organização não seja apenas o gestor, mas todos os agentes diretos da educação, ou seja, pensarmos numa escola onde a participação de todos é fundamental.

O presente trabalho visa conhecer a gestão das escolas públicas em Angola, saber se obedecem a um carácter mais democrático ou mais burocrático, tendo como estudo de caso uma escola do 1º ciclo do ensino secundário denominada “Acácias Rubras” na Província de Benguela.

Para Dewey (2007), a devoção da democracia pela educação é um facto adquirido. O autor justifica dizendo que a democracia é mais do que uma forma de governo, é um governo baseado no sufrágio popular que não pode ser bem-sucedido se aqueles que o elegem não forem educados.

Tosto (2011), por sua vez, reforça dizendo que uma escola é democrática quando se baseia em princípios democráticos, com particularidade na democracia participativa, outorgando direitos de participações iguais para alunos, professores e funcionários.

Por outro lado, e com um carácter mais despótico, revela-se um outro tipo de governação, mais adaptado ao cumprimento das normas e regras estipuladas, à Burocracia. Segundo Weber, a forma de organização mais eficiente e racional, a burocracia pode ser vista como um instrumento técnico para a obtenção eficaz dos objetivos (Lima, Silva, Torres, Sá, & Estevão, 2010).

Os autores supra citados reiteram, citando Merton (1978), que a burocracia consegue gerar estabilidade, previsibilidade e eficiência por força das normas e dos controlos influenciado a acção organizacional segundo os normativos legais.

A escolha do tema, foi motivada em primeiro lugar por razões profissionais tendo como ponto de partida a atividade docente, o ambiente de trabalho e sobretudo as distribuições de tarefas nas escolas de Benguela. Em segundo lugar, com base nos diferentes normativos que o País tem, surge a necessidade imperiosa de saber que modelos de gestão as escolas públicas em Angola têm, com particular realce para a escola do 1º ciclo do ensino secundário “Acácias Rubras”, uma vez que a minha atividade profissional se desenvolve na rede pública do Ministério da Educação e a docência na referida escola.

Formulação do problema de investigação

Tendo em conta o anterior exposto, o presente trabalho de investigação procura saber em que modelo se baseia a gestão decretada das escolas públicas em Angola, no geral, e em particular a Escola do 1º ciclo do ensino secundário “Acácias Rubras”: predomina o modelo de gestão democrática ou burocrática? Para a operacionalização do trabalho formulámos o seguinte problema de investigação:

Qual é o modelo de gestão que predomina na escola pública do 1º Ciclo do Ensino Secundário “Acácias Rubras”, em Benguela, Democracia ou Burocracia?

Para responder à questão foram traçados os seguintes objetivos:

Objetivo geral

1. Analisar o modelo de gestão utilizado na escola do 1º Ciclo “Acácias Rubras” de Benguela entre a Democracia e a Burocracia.

Com base no objetivo geral, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever, através da revisão literária, os principais elementos teóricos sobre os modelos de gestão das escolas;
2. Fazer o enquadramento político normativo da educação escolar em Angola tendo em conta a Lei de Base nº 17/16 de 7 de Outubro;
3. Enunciar as características das estruturas do subsistema de educação e ensino em Angola, sobretudo as relacionadas com a gestão das escolas;
4. Identificar o modelo de gestão dominante na escola do 1º ciclo “Acácias Rubras” de Benguela, entre a Democracia e a Burocracia, através do estudo empírico.

Hipóteses

As hipóteses constituem um elemento útil para justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação. Elas consistem em supor conhecida a verdade ou explicação que se procura. (Freixo, 2010, pp. 164-165).

H1 – O modelo de gestão da escola Acácias Rubras da província de Benguela em Angola é democrático.

H2 – O modelo de gestão da Escola Acácias Rubras da província de Benguela em Angola é burocrático.

Desta feita, o presente trabalho está estruturado da forma que passamos a explicar.

Uma introdução, em que apresentamos de forma sucinta o que se pretende com este estudo. No Capítulo I, o enquadramento teórico, onde fazemos a contextualização teórica dos modelos de gestão escolar adotados no nosso trabalho. No Capítulo II realizamos o enquadramento político-normativo do trabalho tendo como referente a realidade de Angola. No Capítulo III apresentamos o enquadramento metodológico, explicando o método e as técnicas de recolha e de tratamento da informação recolhida. O Capítulo IV é dedicado à apresentação dos resultados do estudo e o Capítulo V à sua discussão. Finalmente, apresentamos as Conclusões, os Constrangimentos, as Recomendações, as Referências bibliográficas e Apêndices.

CAPÍTULO I - PRINCIPAIS ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO DAS ESCOLAS

1.1. A escola como organização

A escola como organização é uma das questões bastante debatidas a nível da literatura. Assim, para a compreensão desta, remete-nos buscar a visão de vários autores que se debruçaram sobre as organizações.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Nascemos, vivemos e morremos nelas. As organizações têm muita influência sobre a vida dos indivíduos, as comunidades e a sociedade em geral. Elas representam a forma como é vivida a convivência humana (Diogo, 2010).

Para Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2014), uma organização é uma entidade com capacidade de produzir, melhor que outras entidades, bens ou serviços necessários à comunidade. É imprescindível a presença ou a função de um gestor nas organizações, assumindo os papéis de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para o alcance das metas estipuladas. Os gestores de forma geral são os responsáveis diretos pela eficiência das organizações.

Para Chiavenato (2004), as organizações não são recentes. Elas existem desde a antiguidade, desde os faraós e os imperadores da China antiga. Este autor define organização como “uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis – não necessariamente face a face – entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivo ou metas”. E mais ainda:

“As organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade. São as manifestações de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspetos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos e por isso não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz o melhor resultado” (p. 291).

Sendo assim, a escola é considerada uma organização, pois que nela podemos encontrar todos os pressupostos inerentes, como: grupo de pessoas, finalidade explícita, divisão de trabalho, ordenação das relações interpessoais, regulação das atribuições e competências de cada membro (Diogo, 2010).

Para Binji (2013), a escola é o lugar que permite o processo de transformação, lugar de humanização da pessoa. É o lugar que faz desenvolver as capacidades humanas para que

o homem possa realizar-se através do exercício livre de consciência e com ela comprometer-se com a sua vida e com a vida dos outros e proporcionar transformações sociais.

1.2. Os modelos de gestão das escolas

O conceito de gestão ou administração, que nesse caso são sinónimas, segundo Paro (1994) é a utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados.

O autor acima referido justifica que se devem adequar os meios aos fins (p. 443). Mas afirma que nas escolas públicas existe uma grande diferença devido à dificuldade de alocação de recursos materiais e financeiros em quantidades minimamente necessárias para suprir as atividades inerentes ao bom funcionamento da escola, e também no que se refere a utilização dos processos “administrativos”.

Não fugindo à mesma ideia, Carvalho et al. (2014, p. 39), definem gestão como sendo “o processo de administração e coordenação de recursos de forma eficaz e eficiente de modo a atingir os objetivos da organização”.

Para os modelos organizacionais da escola, assume-se de grande importância para este estudo a obra de Jorge Adelino Costa, intitulada *Imagens organizacionais da Escola*, onde nos seus diversos capítulos, a escola pode ser visualizada em seis imagens organizacionais: a escola como Empresa, escola como Burocracia, escola como Democracia, escola como Arena Política, a Escola como Anarquia e a Escola como Cultura (Costa, 2003).

Paralelamente a Costa, outros autores dedicaram-se ao estudo dos modelos de gestão da escola, apresentando algumas imagens, a exemplo de Simões (2013), que enunciou as seguintes:

- Modelo da escola como empresa educativa
- Modelo de escola como democracia
- Modelo de escola como burocracia
- Modelo de escola como arena política
- Modelo da escola construtivista
- Modelo da escola como anarquia
- Modelo da escola como cultura organizacional

Com características bastante peculiares, cada uma destas organizações busca centrar os seus estudos nas formas do indivíduo interagir com a sociedade, definindo os critérios a adotar em cada uma delas.

O nosso estudo vai centrar-se particularmente nos dois primeiros modelos que maior impacto e controvérsia apresentam para descrever a escola Acácias Rubras, nosso objeto de estudo.

A democracia, ou seja, a participação, a valorização dos comportamentos informais relativamente à estrutura formal, a libertação da inteligência para a eficiência independente, a emancipação da mente enquanto órgão individual para que possa desempenhar o seu próprio trabalho, constitui mais do que uma forma de governo ou de governação (Dewey, 2007).

Em contrapartida, a Burocracia é definida por Carvalho et al. (2014) como sendo o conjunto de regras impessoais e escritas, que delinea, de forma racional a hierarquia, os direitos e deveres inerentes a cada posição, os métodos de recrutamento e seleção. A hierarquia e centralização administrativa, regulamentação pormenorizada, previsibilidade e planificação, obsessão pelos documentos escritos, uniformidade e impessoalidade constituem as premissas do modelo organizativo burocrático (Tumbula, 2012).

1.2.1. A escola como organização democrática

“O termo democracia provém do grego e é composto pelas duas palavras demos = povo e kratein = reinar. É possível traduzir democracia literalmente, portanto, com os termos reinado popular ou reinado do povo” (Becker, 2011, p. 5).

Hermet, Badie, Birnbaum & Braud (2014), designam a democracia de um lado sob o ponto de vista da observação empírica, um tipo de regime representativo dotado do monopólio da legitimidade política em grande parte do mundo e por outro lado, uma espécie de ideal, de valor, de princípio e de finalidade um pouco teleológica.

Quando falamos de democracia em educação, a história remete-nos para a figura de John Dewey¹. Um dos valores sagrados da sua filosofia é a democracia. “Todo o seu

¹ John Dewey nasceu a 20 de Outubro de 1859 em Vermont, os Estados Unidos. Muito influenciado por George Sylvester Morris – um filósofo Hegeliano – e G. Stanley Hall – um dos mais notáveis psicólogos experimentais norte americanos – Dewey conclui o seu doutoramento em 1884 na Johns Hopkins University. Os seus dois primeiros livros: *Psychology* (1887) e *Leibniz's New Essays Concerning the*

castelo intelectual se constrói em torno da democracia, o indivíduo como seu abonador e a escola como a oficina prática deste ideal social” (Dewey, 2007, p. 11).

O autor acima citado defende que a escola é, por excelência, a instituição que assegura os princípios de uma sociedade democrática. Seria através da escola que a igualdade (elemento da democracia) seria alcançada.

A imagem democrática da escola veio propor uma atenção mais virada ao indivíduo e a sua participação na gestão da escola, de modo a que a harmonia e consenso prevaleçam (Costa, 1996). Para o autor, a escola deixa de ser considerada como serviço local do estado, e passa a ser concebida com base em diferentes princípios: a autonomia, a participação e a responsabilização perante os seus membros e a abertura a todos os interessados no processo educativo.

Tosto (2011) reforça a ideia dizendo que uma escola é democrática quando se baseia em princípios democráticos, com particularidade na democracia participativa, outorgando direitos de participações iguais para alunos, professores e funcionários. Ainda a referida autora diz que nestes ambientes de ensino, os alunos são considerados autores centrais do processo educacional ao envolver os mesmos no ensino, aprendizagem e liderança. Numa escola democrática dá-se aos alunos a possibilidade de gerir o seu tempo. Em muitas escolas não existe a obrigatoriedade de frequentar sequer aulas. Os alunos depois de compreenderem todo o sistema e se conhecerem melhor são livres para decidir o que acham que devem fazer.

Com uma intenção de promover a boa relação e convivência dentro das organizações escolares, a imagem da Escola como Democracia tem como objetivo a partilha de decisão e o incentivo à participação dos membros do processo de gestão escolar.

Para Dewey, a educação deve formar no aluno um sentimento democrático, criar um ambiente livre de forma que os alunos em contacto com os colegas se enriqueçam com suas experiências.

Realçando Silva (2009), o modelo de gestão escolar democrático supõe a participação da comunidade em suas decisões, podendo ocorrer através de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A participação da comunidade não deve ser restrita

Human Understanding (1888); *The School and Society* (1899); *The Influence of Darwin on Philosophy and Other Essays in Contemporary Thought* (1910); *Essays in Experimental Logic* (1916); *How we Think* (1910); *Reconstruction in Philosophy* (1920); *Human nature and Conduct* (1922); *Experience and nature* (1925); *The Public and its Problems* (1927); *The Quest for Certainty* (1929) e *Democracy and Education* (1916), provavelmente a sua obra mais emblemática. (Dewey, 2007).

apenas aos processos administrativos, devem também ocorrer nos processos pedagógicos.

As escolas democráticas estão inseridas dentro de uma linha chamada de Pedagogia libertária que se caracteriza por preocupar-se com questões de desenvolvimento igualitário das pessoas excluindo as dependências e autoritarismos patentes nos modelos educacionais tradicionais. Nas escolas democráticas, o professor não é considerado a autoridade e mero transmissor dos conhecimentos, ele é o intermediário das relações interpessoais e facilitador dos descobrimentos. Atuam como orientadores e esclarecedores de dúvidas, diferente do professor autoritário e rígido das escolas tradicionais (Tosto, 2011).

O autor acima citado, afirma que uma das primeiras experiências nesta visão é a de uma escola na Inglaterra, Summerhill, fundada em 1921, pelo escocês Alexandre Sutherland Neil. Na escola britânica nenhum adulto impõe sua autoridade à criança.

Hoje temos uma escola como referência de Escola Democrática no mundo todo, a Escola da Ponte². Essa escola destaca-se por trabalhar inteiramente na gestão democrática tornando-se exemplo para pesquisas e estudo nessa área.

Cury (2002, p. 173) afirma que a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. É comum afirmar-se a escola como espaço de construção democrática, respeitando o carácter exclusivo das instituições escolares como lugar de ensino e aprendizagem.

A participação é caracterizada pela transformação efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes egoístas de acomodação, de alienação, de marginalidade, ou seja pela reversão de atitudes individualistas, pela construção de espírito de equipe, de trabalho conjunto, visando a efectivação de objetivos sociais e institucionais entendidos e assumidos por todos (Luck, 2006).

A autora acima citada refere ainda que “a participação, independentemente de sua natureza, nível de abrangência e contexto em que ocorra, manifesta três dimensões convergentes entre si e interinfluentes: política, pedagógica e técnica” (Luck, 2006, p. 65). Pese embora a autora defender que a separação é apenas didática, já que nenhuma

Escola da Ponte está situada em Portugal, foi fundada pelo educador professor José Francisco de Almeida Pacheco.

ocorre independentemente da outra e não representam a realidade com um todo, visto que se entrecruzam.

- Dimensão política

A dimensão política refere-se ao sentido do poder das pessoas de construírem a sua história e a história das organizações de que fazem parte para torná-las mais significativas e mais produtivas.

Portanto, não se trata de repartir ou transferir o poder, isto é, de tirá-lo de uns e passá-los para outros, como costuma acontecer em contextos burocráticos autoritários, mas sim de compartilhar o poder de modo a aumentar o poder de todos.

- Dimensão pedagógica

A dimensão pedagógica da participação refere-se ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento. Constituindo-se como um processo permanente de ação-reflexão, pela discussão colegiada de seus objetivos, propicia aos seus participantes a oportunidade de desenvolver o sentido de coresponsabilidade, a par do desenvolvimento de conhecimentos, «habilidades e atitudes relativas a essa prática social (Luck, 2006).

- Dimensão técnica

A dimensão técnica foi, a partir da década de 80, não apenas minimizada, mas até mesmo menosprezada, embora inadvertidamente, por aqueles que se propunham a desenvolver um projeto político-pedagógico transformador. Em nome da concepção histórico-crítica da educação, muitos profissionais, ao pretenderem destacar o valor da dimensão política, negaram a técnica. Ao fazê-lo, no entanto, desqualificaram a própria dimensão política, uma vez que ambas são dimensões complementares de uma mesma realidade e se realizam reciprocamente. Portanto, há que reconhecer o exagero e até mesmo o malefício daquele posicionamento, uma vez que a efetividade de uma ação política depende sobremodo da competência técnica que realiza a vontade política. A dimensão técnica não tem significado sem a política e esta não tem expressão sem a técnica.

Ainda Luck (2009, p. 71) menciona que a participação constitui uma forma de aproximação dos intervenientes do processo educativo e a redução da separação entre

eles. A mesma autora defende que “a participação está centrada na busca de forma mais democrática de promover a gestão de uma unidade social”.

Estando em concordância com a opinião da anterior autora, Duluc (2000) refere que a participação significa estar associado ou fazer as coisas em conjunto. As organizações eficientes apostam cada vez mais no trabalho em equipa e dão a possibilidade de as pessoas participarem nos seus projetos.

O autor aponta a transparência e a abertura como sendo elementos essenciais às organizações. A transparência “é a possibilidade de ter acesso a qualquer informação”, a abertura “é a possibilidade de a pessoa se poder exprimir livremente sendo respeitada, seja qual for o seu lugar na organização” (2000, p. 127).

A participação pressupõe a preparação que envolve a capacidade de tomar decisões. Em virtude disto, o diretor :

- Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais;
- Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes, educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autónomos, críticos e participativos;
- Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos (Luck, 2009, p. 15).

Ao diretor da escola cabe também a função de liderar. Barracho (2012, p. 55) diz-nos que liderança é um conceito relativo e dinâmico que implica duas partes: um sujeito influenciador e os outros, pessoas sujeitas a serem influenciadas. A liderança não é uma qualidade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre algumas variáveis: as características dos líderes, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características da organização e por último o ambiente económico-social e político.

Também Torres (2013) salienta que:

A liderança nas escolas representa na atualidade uma das prioridades da agenda da política educativa, tendo gerado uma onda de preocupações nos vários espaços socioeducativos: Nos serviços desconcentrados do Ministério da Educação, nas escolas e agrupamentos, nos sindicatos e associações profissionais, nas famílias, nos diversos agentes da comunidade local, nos meios de comunicação social e, por arrastamento, na comunidade académica das ciências sociais e da educação, (p. 69).

1.2.2. Abordagem Burocrática de gestão escolar

Para Max Weber, a burocracia é o exemplo mais bem-sucedido da história da administração pública, caracterizada pela eficiência e rapidez na gestão dos negócios públicos. “A burocracia é o corpo mais racional e eficaz da Ação governamental” (Júnior, 2010, p. 149).

Fazer uma abordagem sobre a Burocracia, segundo Costa (2003), é falar de Max Weber que foi o primeiro e seguramente o maior teorizador da Burocracia como modelo organizacional. Este aponta como alguns indicadores mais significativos da imagem burocrática os seguintes (p. 39):

- Centralização das decisões nos órgãos de cúpula dos Ministérios da Educação, traduzida na ausência de autonomia das escolas e no desenvolvimento de cadeias administrativas hierárquicas;
- Regulamentação pormenorizada de todas as atividades a partir de uma rigorosa e compartimentada divisão do trabalho;
- Previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa da organização;
- Formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino (modelo piramidal);
- Obsessão pelos documentos escritos (duplicação, certificação, arquivomania);
- Atuação rotineira (comportamentos standardizados) com base no cumprimento de normas escritas e estáveis;
- Uniformidade e impessoalidade nas relações humanas;
- Pedagogia uniforme: a mesma organização pedagógica, os mesmos conteúdos disciplinares, as mesmas metodologias para todas as situações;
- Conceção burocrática da função docente.

Weber, afirma que a burocratização é provocada mais pelo aumento intensivo e qualitativo do desenvolvimento interno das tarefas administrativas do que pela ampliação extensiva e quantitativa.

Para Weber,

a superioridade puramente técnica da organização burocrática foi sempre a razão decisiva do seu progresso com relação a toda outra forma de organização. “O mecanismo burocrático é para as demais organizações como a máquina o é para os modos de produção não mecanizados (Weber, 2012, p. 37).

O autor refere que precisão, velocidade, certeza, conhecimento dos arquivos, redução de desacordos e de custos materiais e pessoais, são qualidades que na administração burocrática atingem o seu ponto alto.

Júnior (2010) afirma que a burocracia segundo Weber é uma das formas de dominação mais eficazes. A prática educacional é uma das mais férteis para a legitimação da dominação, é nela que se constrói a divisão intelectual entre membros de um mesmo grupo social. A educação é o meio mais propício para que o dominado (aluno) aceite pacificamente sua condição e se submeta ao dominador (professor, instituição escolar).

Fazer uma abordagem ao modelo burocrático nas organizações é depararmo-nos com uma série de características que a especificam, tendo em conta as características citadas em Costa (1996, p. 43):

1. “Existência de normas e regulamentos que fixam cada área de jurisdição” (divisão do trabalho);
2. Estruturação hierárquica da autoridade (de acordo com um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação);
3. Administração com base em documentos escritos devidamente preservados (“arquivos”);
4. Princípios da especialização e do “treinamento” específico do cargo;
5. Exigência ao funcionário de “plena capacidade” de dedicação ao trabalho (sem prejuízo da “delimitação rigorosa” do “tempo de permanência na repartição”);
6. Desempenho de cada cargo com base na universalidade, uniformidade e estabilidade das regras gerais (recusa dos privilégios individuais e da concessão de favores).

É legítimo afirmar -se que “de forma geral a escola se encaixa no modelo burocrático apresentando as quatro principais características da burocracia: autoridade formal, normas escritas, carácter hierárquico e divisão do trabalho” (V. Soligo 2016; M. Soligo, 2016, p. 46).

Os mesmos autores reafirmam, tendo em conta relatos de Estrada e Viriato (2012) que a maioria dos gestores reconhecem nas práticas quotidianas da escola, estas características

que são vivenciadas através do volume de documentação exigida pelas estâncias superiores da gestão constituindo a autoridade formal. As normas escritas regem todo o trabalho da gestão e que a escola é um espaço onde os cargos e funções são rigidamente hierarquizados e a divisão do trabalho compõe o cenário organizacional da instituição.

1.2.3. Análise comparativa entre o modelo democrático e o burocrático de organização

Fazer uma comparação de ambos os modelos para gerir as escolas não é senão indicar as principais qualidades ou vantagens de cada um e os pontos menos positivos ou limitações.

Chiavenato (2003, p. 268) aponta as principais vantagens do modelo Burocrático defendido por Weber:

- Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização;
- Precisão com que cada cargo é definido, proporciona o conhecimento exato de cada responsabilidade;
- Como as atividades são organizadas em rotinas e organizadas metodicamente, tornam-se consequentemente previsíveis, o que aumenta a sua confiabilidade;
- Rapidez nas decisões é obtida pela tramitação de ordens e papéis e pela uniformidade de rotinas e regulamentos que colaboram para redução de erros e custos;
- Redução no nível de atrito entre as pessoas pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais os limites entre as suas responsabilidades e as do outro.

Merton, citado em Chiavenato (2003), refere que o modelo burocrático apresenta muitas disfunções:

- Internalização das regras e apego aos regulamentos. As normas e regulamentos passam de meios a objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários;
- A burocracia leva ao excesso de formalismo, de documentação e de papelório e isto leva a baixa eficiência. É a mais gritante disfunção da burocracia;
- Resistência a mudanças - como tudo dentro da burocracia é rotinado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário se acostuma a uma estabilidade e repetição daquilo que faz, o que lhe passa a proporcionar uma completa segurança a respeito do seu futuro;

- Há impessoalidade no relacionamento entre funcionários já que enfatiza os cargos e não as pessoas;
- Exibição de sinais de autoridade indicando a todos quem está no poder;
- Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público. Todos os clientes são atendidos e forma padronizada, de acordo com o regulamento e rotinas internas, faz com que o público se irrite com a pouca atenção para com os seus problemas.

Weber, citado em Chiavenato (2003), considera a burocracia como a forma mais racional de organização. Por outro lado, Bennis, citado também pelo mesmo autor, critica a burocracia, considerando arcaico o seu sistema de controlo e incapaz de resolver os conflitos internos.

Por outro, a democracia, ou seja, a parceria entre os membros ativos da comunidade escolar, é capaz de trazer melhorias pedagógicas reais para o processo educacional e consequentemente para todos os envolvidos:

- Nos alunos:

- Cobra mais profissionalismo dos professores e gestores;
- Garante uma grade curricular atualizada e adequada ao contexto socioeconómico da comunidade;
- Motiva e melhora o desempenho do aluno.

- Para os Gestores:

- Facilita o processo de tomada de decisões importantes;
- Divide as responsabilidades pelos resultados do processo de decisão;
- Diminui o isolamento físico, administrativo e profissional dentro da própria equipa;
- Socialmente, atende melhor as demandas da comunidade;
- Dá voz as pessoas que costumam ser excluídas dos processos de decisão, como por exemplo, os funcionários.

Simões (2013, p. 64) apresenta as diferenças entre o modelo democrático e burocrático. Para a autora, o modelo democrático assenta numa grande interação de todos os elementos que compõem a comunidade escolar:

Foram privilegiadas as relações pessoais, assim como houve a preocupação de manter todos os canais de informação a funcionar de forma eficaz. O poder passou a ser repartido, a discussão tornou-se um elemento chave na gestão, na medida em que se procurava sempre obter consensos. Este modelo de Escola baseia-se na teoria da administração de Mayo, que fomenta uma gestão participativa, em que o fator humano nas organizações é determinante. Esta direção

apostou na animação e negociação, confiando o controlo global a toda a comunidade escolar (p. 65).

Assim sendo, considera-se uma escola aberta, descentralizada e crítica da sociedade.

Enquanto o modelo burocrático,

Requereu um tipo de gestão centralizada, com organogramas piramidais e uma forte dependência do poder central. A grande preocupação está na definição do papel das estruturas, funções, perfis e organogramas detalhados e normalizados. A legislação, e a sua correta interpretação, possui, nesta escola, um papel fundamental, assim como tudo o que estava escrito: atas, normas, memórias, etc. O estilo de direção era o do burocrata, ordenado e metuculoso, que se movia com facilidade no meio dos papéis (p. 66).

1.2.4. Gestão democrática: utopia ou realidade?

Fazer uma abordagem à gestão democrática das escolas públicas com a participação ativa de pais, alunos, educadores e funcionários da escola acaba sendo considerado como coisa utópica (Paro, 1987).

A palavra utopia, que significa o lugar que não existe, não quer dizer que não possa vir existir, pois que sendo algo de valor desejável para a solução dos problemas da escola, deve constituir uma premissa para um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Carvalho (2010) afirma no seu trabalho de pós-graduação que considera a utopia como algo desejável e possível de alcançar. Também no seu estudo, afirma que “a gestão democrática, principalmente na escola pública, ainda não existe totalmente, mas pressupõe um objetivo a ser atingido. Primeiramente a tarefa deve consistir no conhecimento concreto das condições reais, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola”. Para finalizar, o autor partilha da mesma opinião de Paro, defendendo que a utopia é o que pode e deve vir a ser, enquanto a realidade é o que está.

Segundo Paro (1987), as escolas hoje constituem um sistema hierárquico que coloca todo o poder nas mãos do diretor. O diretor hoje vive numa dupla contradição, em que por um lado é considerado autoridade máxima no interior da escola, mas por outro lado, ele acaba se constituindo em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola em mero preposto do estado. É ainda contraditório o facto de, por um lado, ele deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos das escolas, mas por outro lado, a falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma utopia a utilização de

métodos e técnicas adquiridas em sua formação de administrador escolar, pela falta de recursos.

Para o autor, a impotência e falta de autonomia do diretor tem as mesmas repercussões para a escola onde dirige. Um dos maiores obstáculos nos dias de hoje é, precisamente, a função do diretor da escola, que o coloca como chefe de quem emanam todas as ordens na instituição escolar.

Deste modo é preciso perceber que, ao se distribuir a autoridade entre os vários sectores da escola, não se estará a tirar a autoridade do diretor, mas dividindo responsabilidades, na medida em que se conseguir a participação de todos os sectores da escola, educadores, alunos, funcionários e pais, nas decisões a respeito dos seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar as escolas de autonomia e recursos (Paro, 1987. p. 52).

Paro (1987) termina dizendo que “uma medida constitucional de carácter geral poderia concorrer para que a escola, enquanto instituição articulada com os interesses dominados, tivesse facilitada sua atividade de pressão junto ao Estado, na medida em que por meio de uma associação de pais ou entidades semelhantes, pudesse defender mais efetivamente seus direitos com relação ao ensino” (p. 53).

Carvalho (2010, pp. 53-54) sugere que para a utopia de uma gestão democrática ser uma realidade será necessário:

- Relativizar o papel da escola por meio da problematização entre sociedade e escola;
- Recuperar na escola o trabalho docente em sua globalidade e dinamicidade;
- Problematizar formas de provimento ao cargo de diretor;
- Criar novos mecanismos de democratização, como importância política do conselho escolar;
- Rediscutir a organização do trabalho no interior da escola para além das barreiras corporativas e funcionais;
- Rever a autonomia e o papel dos movimentos no interior das escolas;
- Criar e garantir canais de democratização das informações entre todos os segmentos envolvidos;
- Lutar pela autonomia financeira da escola e estabelecer canais de articulação com outras esferas;

- Rever o papel dos gestores das escolas para atuarem mais eficazmente para a construção de uma escola democrática.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO POLÍTICO NORMATIVO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR EM ANGOLA

2.1. A educação em Angola no período colonial e pós-colonial

No período anterior a 1975, toda história da educação em Angola esteve ligada à história da educação em Portugal e por esta razão a ascensão de Salazar em Portugal marcou muitas mudanças em Angola no concernente à educação com implementação do sistema educativo conhecido por “apartheid na Educação”, com a separação de educação para brancos e educação para negros. Para os negros, o sistema de educação não ia além da segunda classe. Este processo vai durar até meados da década de 40 do século XX (Kebanguilako, n.d).

Seguindo o mesmo autor, ao contrário do que é defendido por muitos estudiosos em África, não foram os Europeus que introduziram a educação em África. O processo de educação sempre esteve presente, mas este apresentava-se de forma informal, pois não havia o domínio da escrita. Como afirma Vieira (2007), citado por Kebanguilako (n.d), não corresponde a uma verdade histórica, afirmar que em Angola a educação começou com o processo colonial. Estes povos desenvolviam uma educação natural, educação que visava a transmissão de geração em geração, os contos, os valores culturais e as próprias experiências de vida através da tradição oral.

Segundo Mangando & Dos Santos (2011), citados por Binji (2013, p.26), em Angola, “*a primeira escola propriamente dita, é de 1605, em Luanda. Esta escola não se limitava apenas ao ensino de catequese, mas tinha um programa educacional muito articulado, com aprendizagem das letras e dos números*”.

O autor supracitado afirma que “Angola colonial não tinha outro sistema educativo senão aquele aplicado na metrópole”. Portugal, inserido no contexto global, respirava o mesmo ar dos diversos impérios europeus, tanto ao que diz respeito às políticas sociais quanto às políticas educativas. Trata-se do período histórico em que vigorou o método chamado “tradicional”, método que colocava o aluno não como sujeito do ensino e aprendizagem, mas como objeto; o aluno era um simples elemento passivo da formação. Portanto, a metodologia usada neste período era centrada na pessoa do professor e no programa. O professor comunicava os conhecimentos preparados e organizava exercícios de repetição e treinos. A escola era caracterizada por castigos violentos e brutais, tanto para os alunos que

não assimilavam ou não conseguiam fazer os deveres de casa, quanto aos que eram irreverentes para com os professores. Os castigos passavam dos alunos aos pais e encarregados de educação. Para os pais, as punições consistiam em pagar multas, trabalhos forçados e/ou a palmatórias, (Mangando & Dos Santos, 2011, citados por Binji, 2013, p. 33).

Para Zau (2002), o sistema de ensino que se seguiu ao pós independência em Angola nasceu num contexto onde era entendido que a política educativa, considerada como um conjunto de resoluções que um determinado governo leva a cabo para dirigir o sistema de ensino institucionalizado, estava indissociavelmente associada ao regime político vigente.

O mesmo autor afirma que a reformulação do sistema colonial foi caracterizada pela institucionalização de ensino de base de oito anos, sendo obrigatório e gratuito no primeiro nível (os quatro anos de escolaridade) e tendo em linha de conta o contexto de desenvolvimento nacional (premissas económicas, sociais, pedagógicas, culturais, técnicas, tecnológicas, etc., que deveriam procurar alargar progressivamente a escola obrigatória e gratuita para os oito primeiros anos de escolaridade).

O primeiro sistema educativo angolano pós independência (1977-1991), na opinião de Zau (2002, p. 120), era constituído pelas seguintes instituições educativas:

1) Instituições pré-escolares

Tinha a ex-secretaria de Estado dos Assuntos Sociais a responsabilidade de organizar e dirigir o trabalho das instituições vocacionadas para trabalhar com as crianças em idade pré-escolar, matrículas em creches (até aos 3 anos de idade) e jardins infantis (dos 3 aos 6), sendo o último ano deste período (dos 5 aos 6 anos) consagrado à classe de iniciação.

2) Escolas do ensino de base

A escola de base era a instituição escolar que constituía o alicerce do sistema de educação, instrução e ensino depois do ano de iniciação. Era gratuita, tendia a ser obrigatória e englobava as crianças dos 6 aos 14 anos de idade.

3) Institutos de ensino médio

Este nível de ensino compreendia os Institutos que se ocupavam do ensino médio profissional, com carácter especializado, através de escolas de formação técnico-profissional com uma duração de 4 anos letivos.

4) Institutos de ensino superior (Institutos Superiores, Academias de Arte)

São consideradas escolas do ensino superior as seguintes:

- a) Institutos Superiores;
- b) Academia de Belas Artes.

Teriam acesso aos institutos superiores as pessoas que tivessem completado um dos Institutos Médios, e aquelas que, não possuindo uma preparação escolar Média, tivessem passado um certo tempo numa atividade prática correspondente.

5) Escolas especiais e estabelecimentos para as crianças deficientes

Este tipo de escolas e de estabelecimentos de ensino tinha como função fundamental, possibilitar a aquisição da instrução de base, geral e profissional, a crianças e jovens deficientes de vários tipos e graus, tornando-as assim capazes para o trabalho ou para a vida autónoma.

6) Instituições para a Instrução de Adultos e aperfeiçoamento profissional, Centros de formação de trabalhadores

Paralelamente às formas regulares escolares de formação, o sistema educativo-instrutivo deveria compreender ainda as instituições para a educação, a instrução e o aperfeiçoamento dos adultos.

2.2. A reforma educativa em Angola e seus objetivos

Segundo o Balanço da Implementação da reforma educativa do subsistema de ensino, apresentado pelo Ministério da Educação de 2012, A reforma educativa em curso no País deve-se entender como um processo complexo que implica uma mudança de vulto, desejável e válida do Sistema Educativo vigente desde 1978 para o Novo Sistema Educativo aprovado através da lei de Base do Sistema de Educação, Lei nº 13/01, de 31 de Dezembro, e implementado a partir de 2004, tendo como suporte o plano de implementação progressivo do Novo Sistema de Educação, aprovado pelo Decreto nº 2/05 de 14 de Janeiro:

- 1- Após a independência, Angola defrontou-se com a existência de um sistema educativo totalmente decalcado do modelo português com infraestruturas escolares genericamente localizadas nos centros urbanos, com fraca acessibilidade e equidade relativamente às populações autóctones, de que resultavam em taxas de escolarização muito reduzidas e um elevado índice de alfabetismo que rondava os 85% da população
- 2- Em 1977, dois anos depois da independência, Angola adotou o seu sistema de educação, implementado em 1978 e caracterizado essencialmente por uma maior oportunidade de acesso à educação e à continuação dos estudos, do alargamento da gratuitidade e o aperfeiçoamento permanente do pessoal docente.

- 3- Em 1986 foi realizado um Diagnostico ao Sistema de Educação, onde os resultados da corte obtido foram: “de cada 1.000 alunos matriculados na primeira classe, apenas 142 concluíram a 4ª classe, dos quais 34 concluíram sem repetição de classe, 43 com uma repetição de classe e 65 com duas ou três repetições. Se se ampliar a análise para a 8ª classe, só 4 alunos, sendo 1 com uma repetição e 3 alunos com duas repetições de classe”.
- 4- Face ao fraco desempenho do sector da educação em termos qualitativos e quantitativos, provocado por vários fatores endógenos e exógenos, em 2001, é aprovada a Lei de Base do Sistema de Educação, a Lei 13/01 de 31 de Dezembro, que estabelece as Bases Legais para a realização da 2ª Reforma Educativa em Angola, cujos objetivos gerais são: A Expansão da Rede Escolar; A melhoria da Qualidade de Ensino; O reforço da eficácia do Sistema de Educação e a Equidade do Sistema de Educação.
- 5- Com aprovação da Lei nº 13/01 de 31 de Dezembro de 2001, foi necessário a aprovação do **Decreto nº 2/05 de 14 de Janeiro “Plano de implementação progressiva do Novo Sistema de Educação”** que define os mecanismos para a implementação e definição do regime de transição, porquanto a passagem do atual sistema previsto na referida lei não se processa automaticamente. Assim, a implementação do novo sistema de educação está a ser realizado em 5 fases, nomeadamente; Preparação, Experimentação, Avaliação e Correção, Generalização e Avaliação global.
- 6- Em 2003 iniciou a fase de preparação da Reforma Educativa e como aspetos relevantes foram, a realização do conselho consultivo, edição dos manuais, programas, planos de estudo, guias metodológicos, a formação dos professores experimentados e a seleção das escolas de experimentação.
- 7- A fase de experimentação dos novos materiais pedagógicos, nos subsistemas de ensino geral e de formação de professores, teve início em 2004, nas primeiras classes de cada nível de ensino, nomeadamente 1ª, 7ª e 10ª classes. Assim de acordo com a estratégia de implementação do novo sistema de educação, a fase de experimentação para o subsistema de ensino geral, no ensino primário terminou no ano letivo de 2009 (6ª classe); no 1º ciclo do ensino secundário terminou no ano letivo de 2006 (9ª classe) e no 2º ciclo do ensino secundário terminou no ano letivo de 2006 (12ª classe). Para o subsistema de formação de professores terminou no ano letivo de 2007 (13ª classe). A fase de avaliação e correção dos materiais pedagógicos e dos dispositivos da reforma educativa iniciou em 2004 e terminou em 2012. A fase de generalização dos novos materiais pedagógicos, nos subsistemas de ensino geral e de formação dos professores, teve início em 200, nas primeiras classes de cada nível de ensino, nomeadamente 1ª, 7ª e 10ª classe (...)
- 8- A expansão da rede escolar; aumentou a capacidade de admissão de novos alunos e estudantes no sistema de ensino.
- 9- A eficácia do sistema de educação; comparando com o antigo sistema de educação, a implementação do novo sistema, aumentou a taxa de promoção (aprovação) em todos os níveis de ensino, reduziu a taxa de repetência e de abandono, e melhorou a eficácia do sistema de ensino, (Decreto nº 2/05 de 14 de Janeiro).

De referir que, na primeira Reforma Educativa, “os materiais pedagógicos foram concebidos e implementados ao nível do país de uma só vez em todas as classes. Já na segunda Reforma educativa, a de 2004, estes foram sendo experimentados por ciclos e classes em determinadas escolas seleccionadas em cada uma das províncias e, seguidos de uma avaliação antes de serem generalizados, de forma paulatina.” (Ministério da Educação, 2013).

A segunda Reforma educativa foi mais cuidadosa para se evitarem mudanças bruscas tendo sido por isso mais demorada que a primeira (Ministério da Educação, 2013).

Constituem principais objetivos da reforma educativa, a “expansão da rede escolar, a melhoria da qualidade de ensino, o reforço da eficácia do sistema de educação e a equidade do sistema de educação” (INIDE, 2009, citado em Menezes, 2010). Vejamos os propósitos definidos para as várias áreas:

No que diz respeito à expansão escolar, o INIDE (2009) citado em Menezes (2010), realça os seguintes aspetos:

- Universalização da classe de inicialização e do ensino primário de seis classes;
- Introdução e generalização da conta escolar do ensino primário e secundário;
- Introdução das crianças com necessidades educativas especiais no sistema nacional de ensino”.

Com relação à melhoria da qualidade de ensino:

- Reformulação, em profundidade, dos objetivos gerais da educação, programas escolares, conteúdos, métodos pedagógicos, estruturas e meios pedagógicos adequados à realidade angolana;
- Melhoria das aprendizagens e enquadramento pedagógico dos alunos;
- Formação inicial e em exercício dos professores;
- Modernização e reforço da inspeção escolar;
- Melhoria da qualidade e quantidade de manuais escolares;
- Melhoria do trabalho metodológico e do processo docente-educativo das escolas;
- Garantia da participação da comunidade nos trabalhos da escola, isto é, da relação entre a escola e a comunidade.

Quanto ao reforço da eficácia do sistema de educação:

- Construção de um sistema de monitoria e avaliação dos resultados do processo ensino-aprendizagem;

- Melhoria do sistema de informação para a gestão educativa;
- Formação de gestores escolares;
- Melhoria na circulação de informação dos dados do processo e ensino-aprendizagem.

Sobre a equidade dos sistemas de educação

- Garantia da igualdade de oportunidades a todos os cidadãos através de um ensino primário de qualidade, atingindo particularmente as classes mais desfavorecidas;
- Redução das disparidades de género, atingindo particularmente os portadores de deficiência psicossomáticas e as assimetrias regionais no acesso à educação. A educação em Angola apresenta os objetivos específicos do I ciclo do ensino secundário assentes em três âmbitos:

1- De âmbito pedagógico (Art. 32º da Lei de Bases nº 17/16)

- a) Consolidar, aprofundar e ampliar os conhecimentos e reforçar as capacidades, os hábitos, as atitudes e as habilidades adquiridas no ensino primário;
- b) Permitir a aquisição de conhecimentos necessários ao prosseguimento dos estudos em níveis de ensino e áreas subsequentes.

2- De âmbito institucional (Art. 103º da Lei de Bases nº 17/16)

- a) As Instituições de ensino são unidades de base do Sistema de Educação e Ensino e organizam-se de acordo com os subsistemas de ensino em que estiverem inseridas;
- b) As instituições de ensino, independentemente das suas especificidades, organizam-se de modo a que, com a vida interna, as relações, o conteúdo, a forma e os métodos de trabalho contribuam para a realização dos objectivos da educação;
- c) As normas gerais para a vida interna das instituições de ensino são estabelecidas nos respetivos estatutos e regulamentos internos.

3- De âmbito administrativo-financeiro (Art. 98º da Lei de Bases nº 17/16)

- a) O financiamento das Instituições Públicas de Ensino é assegurado pelo Orçamento Geral do Estado e por outras fontes;
- b) As instituições privadas e público-privadas de ensino são financiadas através da remuneração dos diferentes serviços prestados e por outras fontes de financiamento;

- c) O Estado pode cofinanciar instituições educativas de iniciativas privadas em regime de parceria desde que sejam de interesse público relevante ou estratégico
- d) O titular do poder executivo estabelece o regime de financiamento aplicável às instituições de ensino públicas, privadas e público-privadas dos diferentes subsistemas de ensino.

2.3. Caracterização global do contexto angolano e respetivo sistema educativo

A implementação da Lei nº 13/01, de 31 de Dezembro, que aprovou as bases do Sistema de Educação, permitiu o crescimento de todos os subsistemas de ensino e contribuiu para o desenvolvimento dos diferentes sectores da vida nacional (LBSE nº 17/16).

Porém, ante o novo quadro constitucional e os novos desafios de desenvolvimento que se colocam, traduzidos em diferentes planos e Programas Estratégicos de Desenvolvimento e a fim de garantir a inserção de Angola no contexto regional e internacional, torna-se necessária a aprovação de uma nova Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino. A Lei nº 17/16: Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino que estabelece os princípios e as bases gerais do Sistema de Educação e Ensino. Esta revoga a lei nº 13/01 de 31 Dezembro e toda a legislação que contrarie o disposto na presente lei (LBSE nº 17/16).

Tendo em atenção informações disponíveis em Ministério da educação (2003), o quadro do sistema de educação apresentado em 1977 e publicado em 1978, sofreu ao longo dos anos alterações definidas, por um lado, a dotá-lo de uma melhor adequação às mutações de ordem política, económica e social, e, por outro, a permitir obter dele melhores resultados.

O atual projeto educativo, disposto no Decreto-lei nº 17/16 de 07 de Outubro, é mais abrangente e pertinente tendo em conta as particularidades nacionais; por isso, é mais favorável à conceção de projetos educativos (incluindo instrumentos curriculares como objetivos, perfis de saída, planos de estudo, programa de ensino, materiais pedagógicos), específicos de instituições de ensino que melhor contribuem para o desenvolvimento nacional.

Segundo dados provenientes da *Lei nº 17/16 de 7 de Outubro*, constituem fins do Sistema de Educação e Ensino, no seu Art. 4º, o seguinte:

- a) Desenvolver harmoniosamente as capacidades intelectuais, laborais, cívicas, morais, éticas, estéticas, e físicas, bem como o sentido patriótico dos cidadãos, especialmente dos jovens, de maneira contínua e sistemática e elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconómico do país;
- b) Assegurar a aquisição de conhecimentos e competências necessárias para uma adequada e eficaz participação na vida individual e coletiva;
- c) Formar um indivíduo capaz de compreender os problemas nacionais, regionais e internacionais de forma crítica, construtiva e inovadora para a sua participação ativa na sociedade, à luz dos princípios democráticos;
- d) Promover o desenvolvimento da consciência individual, em particular o respeito pelos valores e símbolos nacionais, pela dignidade humana, a tolerância e a cultura de paz, a unidade nacional, a preservação do meio ambiente e a contínua melhoria da qualidade de vida;
- e) Fomentar o respeito mútuo e os superiores interesses da nação angolana na promoção do direito e respeito à vida e a dignidade humana, a liberdade e a integridade pessoal coletiva;
- f) Desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitude de respeito pela diferença, permitindo uma saudável integração regional e internacional;
- g) Garantir a excelência, o empreendedorismo, a eficiência e a eficácia do processo de formação integral do indivíduo.

O Sistema de Educação e Ensino rege-se pelos princípios da legalidade, da integridade, da laicidade, da universalidade, da democraticidade, da gratuidade, da obrigatoriedade, da intervenção do Estado, da qualidade de serviço, da educação e promoção dos valores morais, cívicos e patrióticos”. (Lei de base 17/16 de 7 de Outubro).

Ao contrário do que foi o primeiro sistema educativo angolano e pós independência (1977-1991), a Estrutura do Sistema de Educação e Ensino em vigor tendo por base a Lei 17/16 de 7 de Outubro é unificada e está constituída por seis subsistemas de ensino quatro níveis de ensino:

- a) Subsistema de Educação Pré-escolar;
- b) Subsistema de Ensino Geral;
- c) Subsistema de Ensino Técnico Profissional;

- d) Subsistema de Formação de Professores;
- e) Subsistema de Educação de Adultos;
- f) Subsistema de Ensino Superior (Art. 17º).

Os níveis de ensino são os seguintes:

- a) Educação Pré-Escolar;
- b) Ensino Primário;
- c) Ensino Secundário;
- d) Ensino Superior;

A informação recolhida no documento oficial do Conselho de Ministros de 2001, intitulada *Estratégia Integrada para Melhoria do Sistema de Educação 2001-2015*, aborda as questões de administração e gestão do sistema de ensino e dos estabelecimentos de ensino, bem como as questões ligadas às ações de construção, reabilitação, manutenção, apetrechamento das instituições, definidas no Decreto do Conselho de Ministros nº 11/95 de 5 de Maio como investimentos público.

O quadro nº 1, “Competências Central e Provincial”, demonstra como estão definidas as competências pela gestão dos sectores da educação.,

Quadro 1 - Competências Central e Provincial

Competência ou estrutura Central	Competência ou Estrutura Provincial
<p>É da competência exclusiva do Ministério da Educação e Cultura, à gestão do sistema de ensino em termos normativos, pedagógicos e de gestão escolar.</p> <p>É também competência do Ministério, a orientação metodológica, controlo, acompanhamento e estabelecimento de normas, programas e procedimentos referentes à execução da política aprovada sobre a educação e ensino.</p>	<p>Com aprovação do Decreto-lei nº 17/99, de 29 de Outubro, que estabelece a orgânica dos Governos Provinciais e das Administrações Municipais e das Comunas, visando a descentralização administrativa, passou para a dependência direta dos Governos Provinciais as atribuições das ex-delegações Provinciais de Educação.</p> <p>A gestão dos estabelecimentos de ensino de base do I e II níveis (comporta as 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª classes) é da competência do Governo das Províncias. No que se refere aos I e II níveis de Ensino de Base cabe ao MEC, a orientação Metodológica.</p> <p>Quanto aos institutos públicos, porque estes se regem por diplomas próprios, ao governo da província cabe acompanhar, apoiar e orientar a atividade das representações dos institutos nos termos da lei (artigo 2º, alínea h, do Decreto Lei nº 17/99 de 29 de Outubro).</p>

Fonte: Decreto lei nº 17/99 de 29 de Outubro

O quadro nº 2 ilustra os principais órgãos de apoio para o funcionamento das escolas do 1º ciclo. Estas, escolas do I ciclo do ensino secundário em Angola contam com três órgãos, nomeadamente de Direção, Apoio e Executivo. Nestes órgãos encontramos vários intervenientes que concorrem para o bom funcionamento da gestão escolar.

Quadro 2 - Órgãos necessários para o funcionamento da escola

ÓRGÃO DE DIRECÇÃO	ÓRGÃO DE APOIO	ÓRGÃO EXECUTIVO
1. Conselho de Direção; 2. Conselho Pedagógico	1. Conselho de Direção; 2. Coordenação Pedagógica; 3. Comissão de Pais e Encarregados de Educação; 4. Gabinete Psicopedagógico;	1. Coordenação do Desporto Escolar e Educação Física; 2. Coordenação de Círculos de Interesse; 3. Coordenação de Turno; 4. Coordenação de Turma; 5. Coordenação de Classe/Áreas de Conhecimento; 6. Secretaria.

Fonte: Decreto presidencial nº 17/11 de 11 de Janeiro.

2.4. O modelo de gestão da escola pública em Angola

A Escola Pública em Angola é estruturada em função da Lei de base do Sistema de Educação e Ensino, aprovada em Assembleia Nacional, conforme referido no ponto anterior.

Tendo em conta os princípios regentes na referida Lei nº 17/16, que estabelece os princípios e as bases gerais do sistema de educação e ensino, estrutura o subsistema do ensino geral em:

- a) Ensino Primário;
- b) Ensino Secundário (Art. 26º).

O ensino primário integra três ciclos de aprendizagem, compreendendo 2 (duas) classes para cada ciclo e organizado da seguinte forma:

- a) 1ª e 2ª classes, sendo a avaliação final dos objetivos pedagógicos do ciclo efetuada na 2ª classe;

- b) 3ª e 4ª classes, sendo a avaliação final dos objetivos pedagógicos do ciclo efetuada na 4ª classe;
- c) 5ª e 6ª classes, sendo a avaliação final dos objetivos pedagógicos efetuados na 6ª classe.

As crianças com idades compreendidas entre os 12 (doze) e 14 (catorze) anos que não tenham concluído o ensino primário, beneficiam de programas específicos de apoio pedagógico para permitir a sua conclusão e os que ultrapassam essa idade devem ser enquadrados no ensino de adultos (Art. 28º).

A Organização do Ensino Secundário Geral compreende dois ciclos de 3 (três) classes cada e organiza-se da seguinte forma:

- O I ciclo do Ensino Secundário Geral compreende a 7ª, 8ª e 9ª classe e é frequentado por alunos de 12 (doze) aos 14 (catorze) anos de idade;
- a) O II ciclo do ensino secundário geral compreende as 10ª, 11ª e 12ª classes e é frequentado por alunos dos 15 (quinze) aos 17 (dezassete) anos de idade.

As crianças e os jovens com idades compreendidas entre os 12 (doze), 14 (Catorze) e 17 (Dezassete) anos que não tenham concluído o I ciclo do ensino secundário beneficiam de programas específicos de apoio pedagógico para permitir a sua conclusão e os que ultrapassam essa idade devem ser enquadrados no ensino de adultos. (Art. 31º)

Com base no decreto presidencial nº 16/11, sobre o estatuto do subsistema de ensino geral, no seu Art. 35º, tendo em conta a tipologia das escolas do ensino geral, podem ter os seguintes órgãos:

- Órgãos de Direção
- Órgãos de apoio
- Órgãos executivos

No seu Art. 36º São órgãos de Direção da escola primária, os seguintes:

As escolas primárias com menos de 500 alunos são dirigidas por um professor de uma das turmas que assume a função de Diretor;

As escolas primárias com mais de 500 alunos são dirigidas por um diretor que deve ser dispensado de lecionar;

As escolas primárias com mais de 1000 alunos são dirigidas por um diretor e um subdiretor pedagógico;

- a) As escolas primárias e secundárias do tipo previsto nas alíneas b) e c) do artigo 36º são dirigidas por um diretor coadjuvado por dois subdiretores, sendo um pedagógico e um administrativo.

Constituem órgãos de direção das escolas do ensino secundário, os seguintes:

- a) Diretor;
- b) Subdiretor Pedagógico;
- c) Subdiretor Administrativo.

Sem prejuízo da criação de outros que venham a tornar-se necessários, são considerados órgãos de apoio à direção, segundo o Art. 38º:

- a) Conselho de Direção;
- b) Coordenação Pedagógica;
- c) Comissão de Pais e Encarregados de Educação;
- d) Gabinete Psicopedagógico.

São considerados órgãos executivos das Escolas do Ensino Geral no Art. 39º os seguintes:

- a) Coordenação do Desporto Escolar e Educação Física;
- b) Coordenação de Círculos de interesse;
- c) Coordenação de turno;
- d) Coordenação de turma;
- e) Coordenação de classe/ áreas de conhecimento;
- f) Secretaria.

2.5. A escola do 1º ciclo do ensino secundário “Acácias Rubras”

Situada na zona B, a escola “Acácias Rubras”, no período de 1996/97, albergou única e simplesmente o I nível. De 1997 a 2000, matriculou alunos do I e II níveis (sistema antigo). No ano de 2002, só o II nível (sistema antigo). Em 2003, o II e III níveis (neste último só a educação de adultos).

No âmbito da lei nº 13 de 31 de Dezembro de 2001, a escola foi requalificada para o I Ciclo do Ensino Secundário.

Para além da instituição escolar ter professores qualificados na formação académica, com realce da maioria ter frequentado ou estar a frequentar a licenciatura no curso de Ciências da Educação, é imperioso saber que a escola não se faz só e simplesmente com professores, existem outros intervenientes que fazem todo o processo funcionar.

2.5.1. Estrutura Organizacional

A escola em referência tem na sua estrutura física 12 salas de aulas, 1 quarto de banho para os alunos, 1 quarto de banho para os professores, 1 sala para a secretaria, 1 gabinete para a subdireção pedagógica, 1 para a subdireção administrativa, 1 sala do gabinete do diretor, 1 sala para os professores e 1 cabine para o gerador.

A escola “Acácias Rubras” hoje é uma escola do I ciclo do ensino secundário que ministra aulas aos alunos da 7^a, 8^a e 9^a classe, nos períodos da manhã, tarde e noite. As 12 salas existentes estão distribuídas em 36 turmas com aproximadamente 2. 649 alunos, 93 trabalhadores, dos quais 74 são professores e 19 administrativos.

Constituem 12 as disciplinas ou matérias ali ministradas: Língua Portuguesa, Língua Inglesa ou Língua Francesa, Matemática, Biologia, Geografia, Física, História, Química, Educação Moral e Cívica, Formação Visual e Plástica e Educação Física.

2.6. O diretor da escola

A figura do diretor da escola é sem dúvida considerada a como o coração e a alma da escola, pois por meio de sua presença, positiva ou negativa, teremos uma unidade de ensino atuante, motivada, com maior participação da comunidade escolar, preocupada em construir um ensino de qualidade para os seus estudantes (Fortunati, 2007).

“o director escolar é o líder, mentor, coordenador orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” Luck (2009, p. 23).

2.6.1. Nomeação dos titulares de cargos de direção

De acordo ao decreto presidencial nº 16/11 que aprova o estatuto do subsistema do Ensino Geral, as considerações em relação à nomeação dos titulares de cargos de direção, esclarece o seguinte:

Art.º 42:

- 1- Os titulares dos cargos de Direção das Escolas do Ensino Geral, do Ensino Primário e do I e II Ciclos do Ensino Secundário são nomeados em comissão de serviço, pelo governador da Província, por proposta do Diretor Provincial da Educação por um período de 3 anos renováveis por iguais períodos;

- 2- O recrutamento para o exercício dos cargos de direção dos estabelecimentos de ensino geral deve obrigatoriamente recair sobre um docente efetivo, a trabalhar em tempo integral, que possua a categoria mais alta dentro da instituição e pelo menos cinco anos de bom e efetivo serviço;
- 3- Os titulares de cargos de direção tomam posse do seu lugar perante o Governador Provincial;
- 4- Os titulares de cargos de direção são exonerados pelo Governador Provincial.

Art.º 43:

- 1- Os titulares dos órgãos de apoio e executivos equiparam-se para efeito de remuneração aos titulares de cargos de chefias.
- 2- A nomeação dos titulares dos órgãos de apoio e executivos é da competência do Diretor Provincial da Educação, por proposta do Diretor da escola.

Os titulares de cargos de Direção e chefia das escolas de ensino geral, no seu Art. 12º do (Ministério da Educação, 2006), têm direito a:

- Ter suplemento remuneratório de 5% sobre o salário base, nos termos do constante das tabelas indiciárias salariais;
 - Ter facilidades para sua superação e acesso aos níveis de ensino subsequente;
 - Ser avaliado no seu trabalho;
 - Ser promovido a novas responsabilidades de acordo com as normas e requisitos estabelecidos;
 - Ser reconduzido no cargo, sempre que o seu desempenho o justifique;
- Receber o seu salário em tempo oportuno.

2.6.1.1. Cessação da comissão de serviço

No Art. 11º do Ministério da Educação (2006), a comissão de serviços dos cargos titulares de Direção e chefia cessa automaticamente pelos seguintes motivos:

- Nomeação para um outro cargo ou função;
- Extinção da escola;
- Por despacho do Ministro da educação ou do governador provincial, dependendo do tipo de instituição, em que venha fundamentada a não comprovação da capacidade adequada para a gestão da escola;

- Por despacho fundamentado, na sequência do procedimento disciplinar;
- A requerimento do interessado apresentado com antecedência mínima de 60 dias;
- Por despacho fundamentado na sequência de doença prolongada.

2.6.1.2. Competências do subdiretor pedagógico

No Art. 3º do Ministério da Educação,(2006), compete ao subdiretor pedagógico resolver todos os problemas de carácter pedagógico ou didático decorrentes da atividade da escola e não só, também compete o seguinte:

- a) Coordenar e assegurar o cumprimento das atividades do conselho pedagógico;
- b) Fazer o plano de preparação metodológico e controlar as atividades desenvolvidas pelas secções pedagógicas e comissões, criadas pelo conselho pedagógico;
- c) Zelar pelo funcionamento da secretaria pedagógica;
- d) Analisar as qualificações dos elementos do corpo docente assim como propor estágios, refrescamento para o seu aperfeiçoamento e atualização;
- e) Acompanhar e controlar o cumprimento dos programas aprovados e pela manutenção da sua qualidade;
- f) Programar estágios, visitas de estudo, seminários para análise dos programas aprovados e velar pelo seu integral cumprimento;
- g) Propor emendas ou correções de carácter pedagógico desde que se conclua a sua necessidade;
- h) Divulgar o calendário escolar das provas trimestrais e anuais, velando pela qualidade e cumprimento das diretivas com respeito à sua realização;
- i) Organizações de jornadas pedagógicas a nível da escola;
- j) Zelar pelo funcionamento da biblioteca;
- k) Exercer todas as funções que lhe forem delegadas pelo diretor exceção daquelas que estatutariamente a área administrativa.

2.6.1.3. Competências do subdiretor administrativo

No Art. 4º do Ministério da Educação (2006) É da competência do subdiretor administrativo resolver todos os assuntos de carácter administrativo, dentre eles:

- a) Zelar pelo funcionamento da secretaria administrativa;
- b) Manter o inventário e o património da escola permanentemente atualizado;
- c) Elaborar, propor e compartilhar na gestão e orçamento da escola;
- d) Velar pela assiduidade e disciplina de todos os trabalhadores;
- e) Executar os planos de aquisição de bens patrimoniais e serviços da escola;
- f) Estabelecer e fazer funcionar os circuitos de abastecimento da escola;
- g) Exercer todas as outras funções que lhe forem delegadas pelo diretor à exceção daquelas que estatutariamente pertençam à área pedagógica;
- h) Velar pela conservação e manutenção das estruturas físicas e do património da escola.

2.6.1.4. Competências do conselho de direção

No Art. 6º (Ministério da Educação, 2006), é da competência do conselho de direção o seguinte:

- a) Compete ao conselho de direção aconselhar o diretor em todos os casos que por este, lhe sejam postos;
- b) Compete-lhe ainda coadjuvar o diretor, na planificação do ano letivo no tocante às matrículas, a organização de turmas, a distribuição de serviço, a elaboração de horários, a marcação de provas e outros;
- c) Aprovar o relatório anual das atividades desenvolvidas;
- d) Aprovar o relatório de contas;
- e) Dinamizar todas as atividades dos órgãos de apoio;
- f) Aceitar ou não os pedidos de relevação de faltas e anulação de matrículas com o parecer do conselho pedagógico;
- g) Aprovar o plano de participação da escola em atividades culturais, desportivas e recreativas;
- h) Apreciar e decidir os recursos interpostos das decisões do diretor;
- i) Exercer outras competências que lhe venham a ser atribuídas.

2.6.2. Nomeação do diretor das escolas do I e II ciclos do Ensino Secundário Geral

- 1 - Em todas as escolas do ensino geral haverá um diretor que constitui a autoridade máxima, responsável pela organização, cumprimento e controlo de todas as tarefas escolares e extras escolares de acordo com a política educacional.
- 2 - Nas escolas do 1º ciclo do ensino secundário público a nomeação dos titulares de cargos de direção é da competência dos governadores provinciais sob proposta do diretor provincial da educação.
- 3 - Nas escolas do ensino secundário público a nomeação dos titulares de cargos é da competência do Ministro da educação sob proposta do diretor provincial da educação ouvido o parecer do diretor nacional para o ensino geral.
- 4 - Os diretores são nomeados por períodos de três anos renováveis por iguais períodos, podendo ser sempre livremente exonerados a todo o tempo.
- 5 - O diretor toma posse perante o diretor provincial ou um dos seus representantes.
- 6 - A nomeação dos cargos de chefia é da competência do diretor da escola e ocorre no princípio do ano. (Ministério da Educação, 2006).

2.6.3. Perfil do diretor da escola

A nomeação do Diretor e Subdiretor das escolas do ensino geral deverá obrigatoriamente recair sobre um docente em tempo integral e que reúna os seguintes requisitos segundo Ministério da Educação (2006):

- a) Ter pelo menos cinco (5) anos de bom e efetivo serviço;
- b) Estar nomeado como docente para o respetivo nível de ensino;
- c) Possuir a categoria mais alta na instituição;
- d) Não ter sofrido nenhuma sanção judicial;
- e) Possuir boas relações humanas;
- f) Demonstrar boa capacidade de liderança, atitude e organização.

2.6.4. Competências do diretor da escola

Aos diretores, para além de serem responsáveis perante o órgão de tutela da gestão pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial da escola, compete ainda (Ministério da Educação, 2006):

- a) Aplicar e fazer cumprir, rigorosamente na escola as diretrizes do Ministério da Educação;
- b) Presidir ou delegar a presidência, às reuniões na escola;
- c) Coordenar todas as atividades ligadas à vida escolar;
- d) Representar ou delegar a representação da escola em todos os atos oficiais;
- e) Abrir correspondência confidencial e despachar todo o expediente relacionado com a mesma;
- f) Informar correta e periodicamente às estruturas competentes do Ministério da Educação do andamento do trabalho e vida da instituição;
- g) Estar em contacto estreito com os alunos e trabalhadores da escola exercendo sobre eles a sua Ação educativa;
- h) Manter a disciplina dentro da escola, esgotando sempre os meios de persuasão ao seu alcance;
- i) Providenciar no sentido de que haja uma estreita convivência e colaboração entre a escola e as famílias ou encarregados de educação dos alunos;
- j) Cumprir e fazer cumprir todas as orientações que lhe venham a ser dadas superiormente;
- k) Cumprir e fazer cumprir o regulamento geral das escolas, o plano de estudo, o calendário escolar, o horário e outros normativos que regulam a atividade da escola;
- l) Aplicar a política educacional traçada pelos órgãos correspondentes ao Ministério da Educação;
- m) Colaborar com a comissão de pais e encarregados de educação, ONG's Igrejas e outros parceiros n busca de soluções funcionais e aplicáveis nos diferentes domínios do trabalho da escola;

2.7. A participação dos professores, alunos, pais, comunidade educativa na gestão escolar

Simões (2013, p. 73) apresenta no seu trabalho de doutoramento pesquisas de alguns autores sobre a relação entre escola e família:

Almeida (2009) num seminário sobre a questão da relação escola-família afirma que *as escolas com melhores resultados escolares são aquelas que apresentam melhores índices de participação dos pais*. Esta

constatação descora algumas variáveis consideráveis como poderemos verificar em estudos apresentados por investigadores reconhecidos nesta área.

Silva (2003) vem questionar esta relação entre escolas e famílias, sublinhando o quanto esta é complexa e multifacetada. Trata-se de uma relação que envolve uma multiplicidade de atores sociais, cada um deles relativamente heterogêneo, podendo perseguir interesses diferentes, pelo que a resultante – variando local e temporalmente – é sempre incerta.

Stoer e Silva (2005) falam de uma reconfiguração da relação escola-família, devido às profundas mudanças sociais a que temos vindo a assistir. Os mesmos autores referem que “Escola e família de mãos dadas” é um lema que se aproxima mais do desejo do que da realidade.

De acordo com Teixeira (2003, pp. 181-183), existem três categorias de participação dos pais na escola: pais informados, colaboradores e parceiros.

- O primeiro nível, pais informados, são aqueles que têm conhecimento do que acontece na escola, sem qualquer tipo de participação nas atividades da escola.
- Os pais colaboradores, o segundo nível, prestam apoio à escola, participam em atividades e podem mesmo dar sugestões para a resolução de problemas, todavia estão excluídos de qualquer decisão.
- No terceiro nível, a parceria, por sua vez, já significa participação ao nível da definição da política educativa da escola. Os pais parceiros situam-se ao nível da codecisão. Participam na resolução de problemas da escola, na tomada de decisão nas matérias que dizem respeito aos seus filhos e em questões de organização da escola.

Segundo Machado (2004, pp. 1839-1842), a escola da modernidade arreiga-se, pois, na sua instrumentalidade enquanto instituição formadora de cidadãos patriotas e na convicção de que a educação doméstica, por si só, não garante essa formação.

Nóvoa (2005, pp. 32-33) acentua mesmo a marginalização da família:

“O aparelho escolar edificou-se contra as famílias e as comunidades, que foram marginalizadas, ora com o argumento político (a legitimidade do Estado para decidir em matéria educativa), ora com o argumento profissional (a competência especializada dos professores em matéria educativa) ”.

Na génese e na evolução da escola da modernidade está, pois, uma “desconfiança” de base relativamente à família, mas a concretização da utopia da escola para todos só pode concretizar-se com a colaboração desta. Por isso, se determinam obrigações da família relativamente à educação nacional e, portanto, à escola pública. Aos pais compete, não só criar os filhos, garantindo-lhes o sustento e outras necessidades vitais básicas, mas devem também garantir que eles vão à escola e cumprem os requisitos que esta exige, que levem os materiais necessários e façam os trabalhos escolares. À escola compete “disciplinar”, fornecer instrução e avaliar, controlar a assiduidade e pontualidade do aluno, informar os pais das faltas de presença e/ou de material, exigir justificação e

relevar ou injustificar as faltas e, por isso, ela organiza-se para assegurar a educação formal e o controlo social, (Machado, 2004, pp.1839, 1840).

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1. Análise das ferramentas

Para Pardal & Lopes (1995, p. 12), o método é um plano orientador de trabalho, que seguindo um sistema de normas, torna possível a seleção e articulação de técnicas, com objetivo de se desenvolver uma investigação.

De acordo com Freixo (2010, p. 77), Método tem origem na palavra grega, *methodos*, que significa literalmente “caminho para chegar a um fim”. Debruça-se sobre várias definições dadas por cientistas, nomeadamente a definição por Descartes afirmando que “método é um conjunto de regras certas e fáceis, graças às quais todos aqueles que as seguirem jamais tomarão por verdadeiro aquilo que é falso, e sem sobrecarregar a mente inutilmente, mas aumentando progressivamente o saber, obterão o conhecimento verdadeiro de todas as coisas de que foram capazes (p. 78).

Assim, tendo em conta a problematização do tema a desenvolver e os objetivos da investigação, a metodologia usada neste estudo será a mista, qualitativa e quantitativa. Segundo Pardal & Lopes (1995, p. 28) ambos os métodos podem articular-se de diferentes maneiras no plano de pesquisa “incluindo abordagens qualitativas e quantitativas em fases diferentes do processo de pesquisa”, fazendo-se uma triangulação, ou seja, analisar os resultados obtidos com o método qualitativo e o quantitativo.

Quanto às técnicas de recolha de dados utilizadas são: inquérito por questionário, as entrevistas e a análise documental.

3.1.1 Inquérito por questionário

É usado o inquérito por questionário como uma das técnicas de recolha de dados. Este é considerado o instrumento de técnica de recolha de dados mais usado quando se necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos e é constituído por um conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes e opiniões dos sujeitos (Freixo, 2010, p. 197).

Partilhando a mesma ideia, Pardal & Lopes (1995, p. 73), definem o inquérito por questionário como o instrumento de recolha de informação preenchido pelo informante mais usado no âmbito da investigação sociológica.

Para Pardal & Lopes (1995, p. 74) “toda e qualquer técnica de recolha de dados apresenta vantagens e desvantagens de utilização”, cabe ao investigador tomar acertadamente suas decisões e ter os respetivos cuidados.

As vantagens desta técnica, para os mesmos autores, são o facto de ser barato, de poder ser enviado por correio, de incentivar o anonimato e também o facto de não precisar de ser respondido no momento, dando uma margem na reflexão das respostas.

As principais desvantagens prendem-se com os seguintes factos: o não pode ser aplicado a analfabetos ou pessoas menos letradas; o inquirido poder ler todas as questões antes de responder, o que não é recomendável; o facilitar a resposta em grupo perturbando a informação e, ainda poder haver atrasos na devolução sobretudo quando é feito pelo correio.

Portanto, para os mesmos autores (Pardal & Lopes, 1995, p. 74) “há que ter bem presente não apenas as vantagens, mas também as suas limitações”, buscando sempre os meios de melhor recolha de informação.

O inquérito por questionário foi utilizado no trabalho para a recolha de informações aos professores da escola e funcionários administrativos. Consideramos um dos principais instrumentos de recolha de dados usados na nossa pesquisa, caracterizado por questões fechadas.

Os questionários foram todos realizados de forma pessoal, tendo sido pedido a todos os professores que trabalham nos três períodos letivos (manhã, tarde e noite), e funcionários administrativos, para que solidariamente respondessem de forma liberal e mantendo o anonimato, as perguntas que se seguiram, sob a forma de contribuírem para o alcance dos resultados preconizados no trabalho de investigação.

Pese embora com uma amostra de 93 funcionários (professores e administrativos), apenas 55 professores se dispuseram em receber e responder o questionário, devolvendo –os posteriormente com suas opiniões. De realçar que os restantes 19 professores, alguns não se encontravam disponíveis por licença de maternidade, doenças, e ainda aqueles que diretamente negaram-se a receber justificando não ter tempo para responder. Daí ter sido trabalhado com uma amostra de 55 professores disponíveis para colaborar, e 5 funcionários administrativos.

O respetivo questionário foi preparado e entregue aos professores no mês de Novembro/2016, tendo sido recebidos na sua totalidade no mês de Dezembro.

Com uma nota introdutória a explicar os principais objetivos do trabalho e a forma que o mesmo deveria ser preenchido, foi entregue aos inqueridos, ficando estes apenas limitados em assinalar com x nas repostas que mais os conviesse.

3.1.2. Entrevistas

Quanto à entrevista, esta é uma técnica que permite o relacionamento direto entre o entrevistador e o entrevistado (Freixo, 2010, p. 192).

As entrevistas podem ser classificadas, segundo o autor:

1. Entrevistas *Estruturadas*, quando as questões se encontram previamente formuladas, isto é, quando há um roteiro combinado de questões não havendo possibilidade de inclusão de outras;
2. Entrevistas *Não Estruturadas*, quando o investigador, livremente e sem guião previamente elaborado, procura através de conversação, dados que podem ser utilizados em análises qualitativas ou seja os aspetos mais relevantes da investigação.

Sendo uma técnica de recolha de informação de larga utilização na investigação social, as entrevistas apresentam sobre os questionários algumas vantagens, mas ao mesmo tempo sofrem algumas limitações. Elas possibilitam a obtenção de uma informação mais rica, paralelamente não exigem um informante alfabetizado, mas existe também a limitação de recolha de informação sobre assuntos delicados e a fraca possibilidade de aplicação a grandes universos (Pardal & Lopes, 1995, p. 85).

Esta técnica foi aplicada ao Diretor da escola, ao subdiretor Administrativo e a um professor, em que as perguntas são estruturadas em conformidade com o roteiro das entrevistas nº 1, 2 e 3.

3.1.3. Análise documental

O recurso a análise documental, sendo uma das mais usadas e necessárias em qualquer investigação, pressupõe a utilização de diversos documentos que o investigador tem em posse, priorizando sempre as fontes primárias pelo grau de credibilidade (Pardal & Lopes, 1995, p.103).

Esta técnica permitiu a recolha de muitas informações na revisão literária, dando sustentabilidade às hipóteses de investigação e facilitou a compreensão do objeto de estudo

através da análise minuciosa dos normativos que nortearam a lei de base do sistema de ensino do País bem como outros documentos que serviram de suporte para a realização do presente trabalho.

3.1.4. Métodos estatísticos

Os métodos paramétricos são descritos como sendo os mais fiáveis, comparando com os métodos não paramétricos, já que exigem a validação de pressupostos como a normalidade das variáveis e a homogeneidade das variâncias nos grupos Moroco (2010), citado em Vila, (2012, p. 36).

Os dados dos inquéritos por questionários foram objeto de análise graças à utilização de análise de dados SPSS Estatistic, versão 20. Deste tratamento resultaram as tabelas de frequências e as figuras apresentadas no estudo empírico do trabalho.

3.2. População e amostra

A realização deste estudo só foi possível graças a participação e auxílio incansável de todo coletivo de trabalhadores predispostos a colaborar com as suas opiniões e experiências. Com o objetivo de se conhecer essencialmente o tipo de gestão utilizada na escola, se assemelha-se mais a um modelo democrático ou burocrático, aplicou-se um questionário destinado aos professores e alguns funcionários administrativos, e as entrevistas direcionadas ao Diretor, ao subdiretor administrativo e a um docente.

A escola tem 12 salas que acolhem 36 turmas com aproximadamente 2.649 alunos, tem 93 trabalhadores dos quais 74 são professores e 19 administrativos.

3.2.1. Caracterização da amostra de professores

3.2.1.1. Caracterização do género e idade dos professores

Relativamente à caracterização da amostra, foram inquiridos 55 professores dos quais 40% são do género feminino e 60% do género masculino, conforme a tabela nº 1.

Deste número 43,6% estão no intervalo de 36 a 45 anos, apenas 16,4% têm entre 46 a 54 anos de idade e um número bastante reduzido de 1,8 % com mais de 55 anos de idade. Isto demonstra que a escola tem no seu quadro uma maioria de professores jovens.

Relativamente à caracterização da amostra, foram inqueridos 55 professores dos quais 40% são do género feminino e 60% do género masculino.

Deste número 43,6% estão no intervalo de 36 a 45 anos de idade, conforme se apresenta a tabela nº 2.

Tabela 1- Género

Género	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Feminino	22	40,0	40,0	40,0
Masculino	33	60,0	60,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Tabela 2 - Idade

Idade	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Até 35 Anos	21	38,2	38,2	38,2
36-45 Anos	24	43,6	43,6	81,8
46-54 Anos	9	16,4	16,4	98,2
Mais de 55 Anos	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

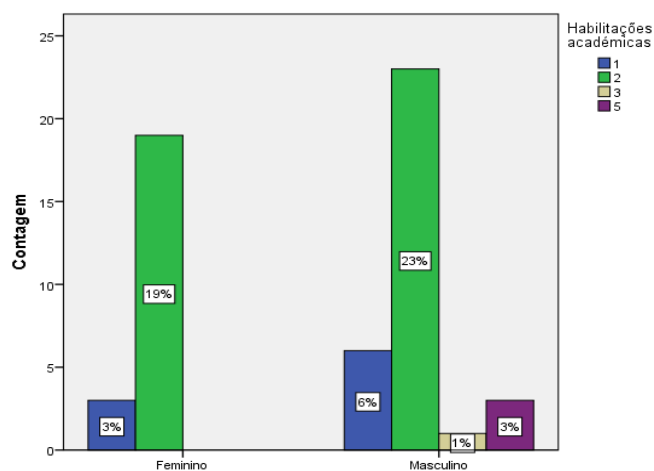
3.2.1.1. Caracterização do género e habilitações académicas dos professores

76,4% dos professores inqueridos são licenciados, 16,4% são bacharéis, 1,8% mestres e 5,5% têm outras formações como ensino médio das mais variadas formações, nomeadamente, ensino médio de formação de professores, ensino pré-universitário mas com cursos de agregação pedagógica, conforme a tabela nº 3 e figura nº1

Tabela 3 - Tabulação cruzada entre género e habilitações académicas

Género	Habilitações académicas				Total
	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Outro	
Feminino	5,5%	34,5%			40,0%
Masculino	10,9%	41,8%	1,8%	5,5%	60,0%
Total	16,4%	76,4%	1,8%	5,5%	100,0%

Figura 1 - Tabulação cruzada entre gênero e habilitações acadêmicas



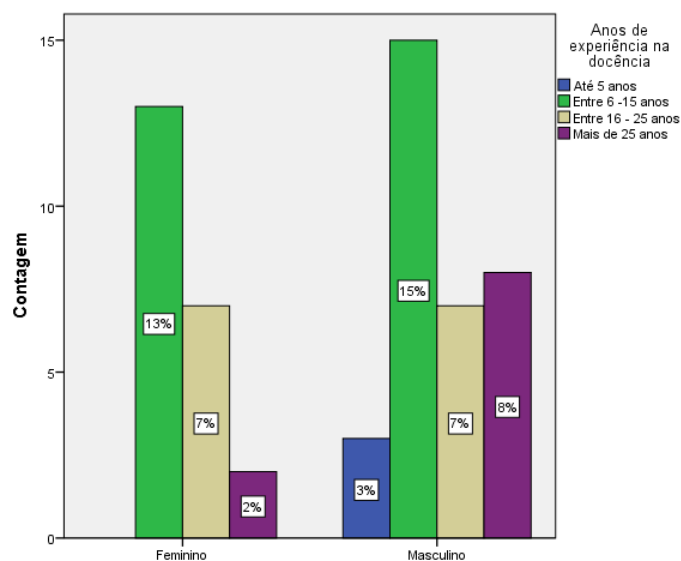
3.2.1.1. Caracterização do gênero e anos de experiência na docência

Com o cruzamento das variáveis gênero e anos de experiência de trabalho como docente apresentado na tabela nº 4 e figura 2, foi possível aferir que 50,9% dos docentes inquiridos têm experiências aproximadamente entre 6 até 15 anos. Deste número 27% são do gênero masculino e 23,6% do gênero feminino, 25,5% apresentam entre 16 e 25 anos, 18,2% com mais de 25 anos e um número reduzido de 5,5% até 5 anos. Neste último grupo, todos são do gênero masculino.

Tabela 4 - Cruzamento entre gênero e anos de experiência na docência

Gênero	Anos de experiência na docência				Total
	Até 5 anos	Entre 6 -15 anos	Entre 16 - 25 anos	Mais de 25 anos	
Feminino		23,6%	12,7%	3,6%	40,0%
Masculino	5,5%	27,3%	12,7%	14,5%	60,0%
Total	5,5%	50,9%	25,5%	18,2%	100,0%

Figura 2 - Cruzamento entre gênero e anos de experiência na docência



3.2.2. Caracterização da amostra dos funcionários Administrativos

3.2.2.1. Caracterização do gênero e idade dos funcionários administrativos

Foram inquiridos 5 funcionários administrativos dos quais 2 do sexo feminino (equivalente a 40%) e 3 do sexo masculino (equivalente a 60%), conforme a tabela nº 5 e a figura nº 2. Deste número, 20% estão na faixa etária de 18 até 35 anos de idade e 80% na de 36 a 45 anos de idade conforme a figura nº 3.

Tabela 5 - Gênero

Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Feminino	2	40,0	40,0	40,0
Masculino	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Figura 3 - Género

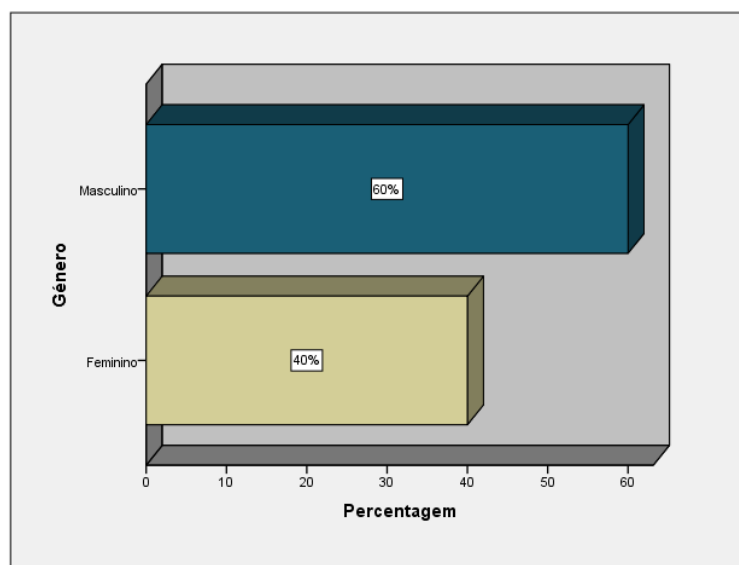
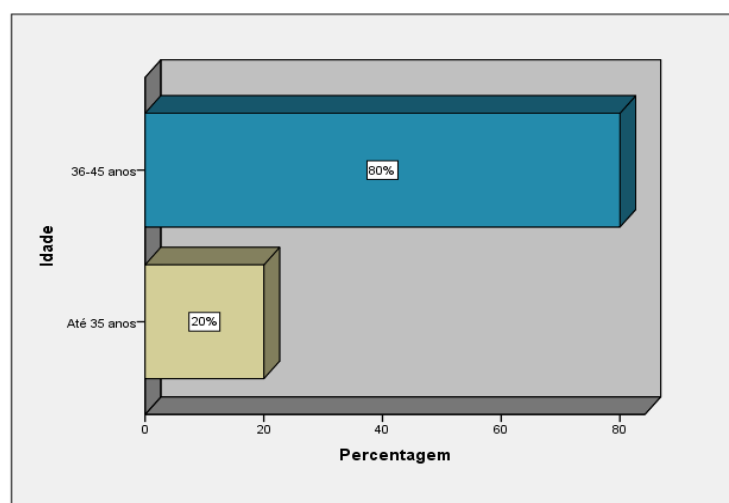


Tabela 6 - Idade

	Opções	Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 35 Anos	1	20,0	20,0	20,0
	36-45 Anos	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Figura 4 - Idade



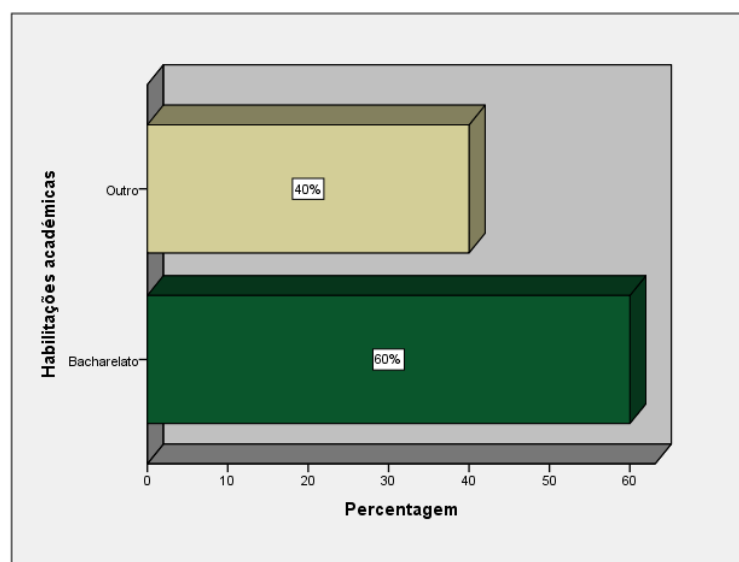
3.2.2.2. Caracterização das habilitações académicas dos funcionários Administrativos

Dos 5 funcionários, 60% são bacharéis em ciências da educação e os 40% são técnicos médios, conforme a figura nº 5.

Tabela 7 - Habilitações académicas

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem	Percentagem
				válida	acumulativa
Válido	Bacharelato	3	60,0	60,0	60,0
	Outro	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Figura 5 - Habilitações académicas

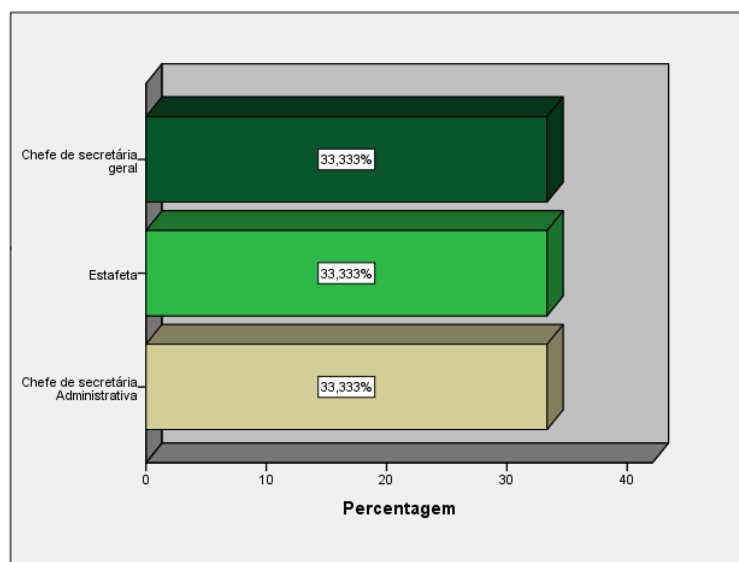


3.2.2.3. Caraterização das funções dos funcionários administrativos

Dos 5 funcionários administrativos, 2 não indicaram as atuais funções, outros são chefe de secretaria administrativa, chefe de secretária-geral e um estafeta, conforme a tabela nº 8. Alguns estão a exercer funções administrativas mas recebem ordenado da carreira de docentes. Este mecanismo foi a estratégia que a direção da escola encontrou para ver aumentados os ordenados dos funcionários, porque as quotas para os preenchimentos de vagas na carreira administrativa têm sido quase nulas e os salários são bastante baixos.

Tabela 8 - Qual é a sua função atual?

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Chefe de secretária	1	20,0	33,3	33,3
	Administrativa				
	Estafeta	1	20,0	33,3	66,7
	Chefe de secretária geral	1	20,0	33,3	100,0
	Total	3	60,0	100,0	
Ausente	Sistema	2	40,0		
Total		5	100,0		

Figura 6 - Qual é a sua função atual?

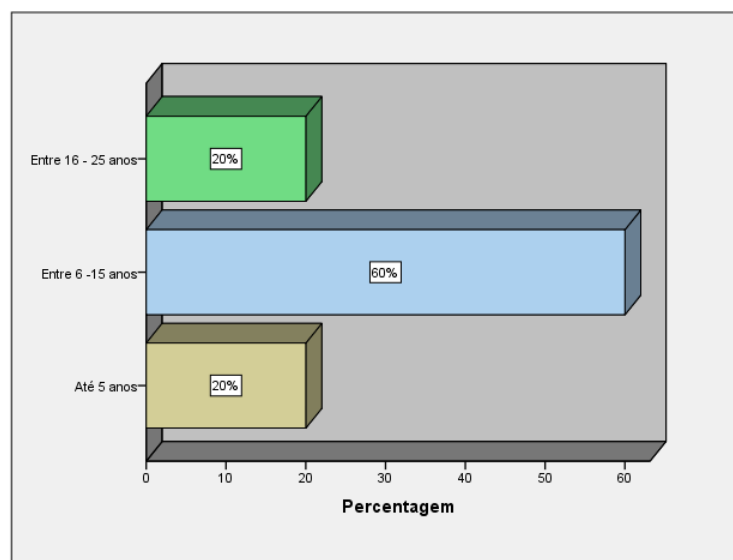
3.2.2.4. Caracterização do tempo de experiência dos funcionários administrativos

Dos 100% dos funcionários administrativos inquiridos, 20% têm até 5 anos de experiência de trabalho, 60% entre 6-15 anos de experiência e 20% entre 16-25 anos de experiência, conforme a tabela nº 9 e a figura nº 7. A maioria dos funcionários trabalham há mais de 5 anos na área administrativa, isto mostra que acumularam muita experiência apesar de ainda haver necessidade de aumentarem seus níveis acadêmicos e profissionais para o exercício das funções administrativas com todas as qualificações que a realidade exige.

Tabela 9 - Anos de experiência de trabalho

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Até 5 anos	1	20,0	20,0	20,0
	Entre 6 -15 anos	3	60,0	60,0	80,0
	Entre 16 - 25 anos	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Figura 7 - Anos de experiência de trabalho



CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

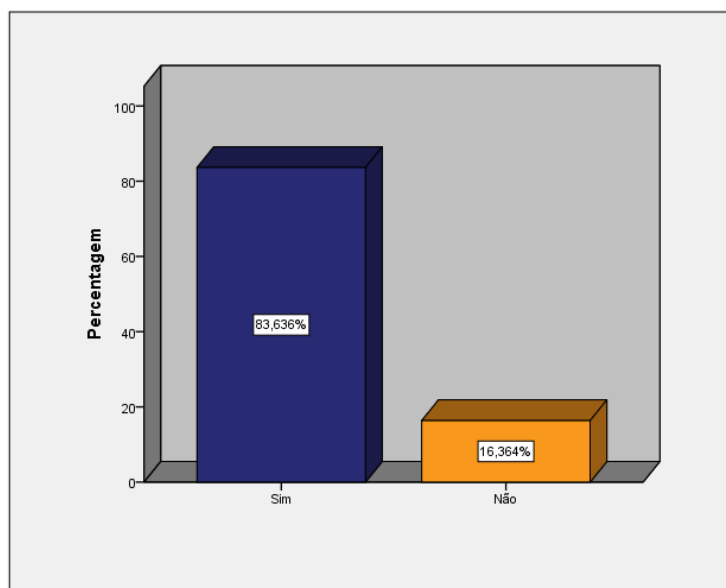
4.1. *Análise e interpretação dos dados dos inquéritos por questionário aplicados aos professores*

Dos professores inquiridos, 83,6% responderam que estão atualmente satisfeitos com a função que exercem na escola, visto que estão formados em ciências da educação e têm paixão em desenvolver esta atividade de forma a contribuírem para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem do País. Há 9 professores (16,4%) que responderam não estarem satisfeitos e apresentam seus argumentos ligados à reconversão de carreira que, em muitos casos foi feita por defeito e noutros por excesso. Por outro lado, outros já são licenciados, mas sentem-se desmotivados pela inexistência no País, há mais de 4 anos, de um concurso público para mudança de categoria na carreira docente do Ministério da Educação.

Tabela 10 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?

Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	46	83,6	83,6	83,6
Não	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 8 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?

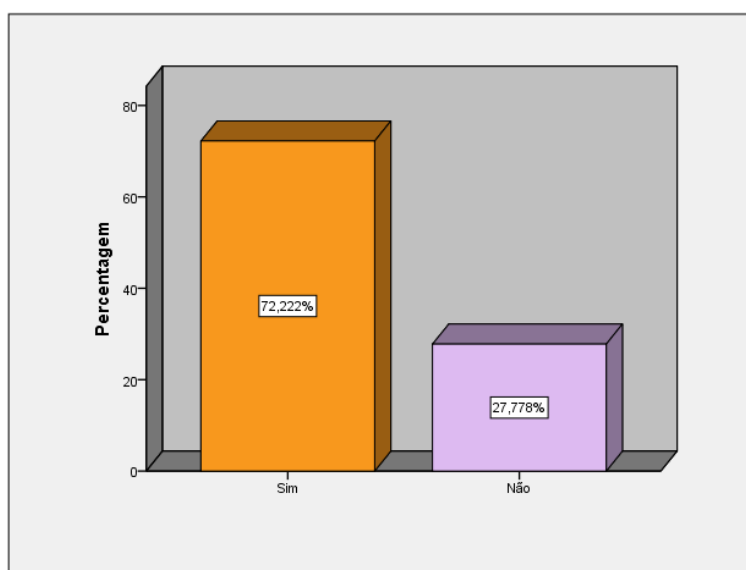


Na tabela anterior, foi possível apresentar que apesar de muitos professores estarem satisfeitos com a função que exercem, outros encontram-se insatisfeitos porque aumentaram seus níveis acadêmicos, mas as suas categorias continuam a ser as mesmas do passado, outros casos estão relacionados com a reconversão de carreira feita em 2005 que apresentou muitos erros e que ficou tudo na promessa, daí a razão de 72,2% responderem sim e 27,8% responderem não, conforme a tabela nº 11 e a figura nº 9.

Tabela 11 - A sua atual função está de acordo a formação acadêmica e suas habilidades?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	39	70,9	72,2	72,2
	Não	15	27,3	27,8	100,0
	Total	54	98,2	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,8		
Total		55	100,0		

Figura 9 - A sua atual função está de acordo a formação acadêmica e suas habilidades?



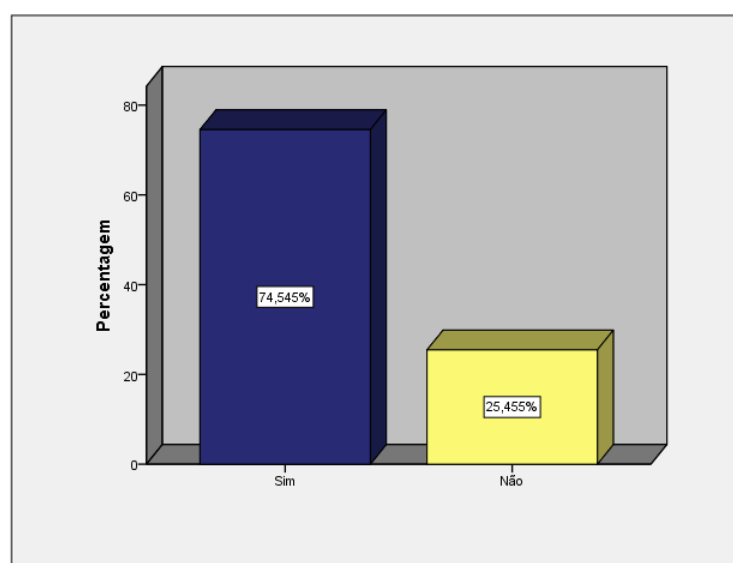
As opções de respostas sobre se a direção da escola tem incentivado, ou não, a participação dos professores na gestão da escola: 74,5% responderam que sim, a direção tem facilitado através dos seus mais variados órgãos de apoio, sobretudo na gestão educativa. Os

diretores de turma são frequentemente convocados para fazerem o ponto de situação do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Do conselho de disciplina, para além de estarem representados os órgãos de direção da escola, também fazem parte os professores e coordenadores do turno da manhã, tarde e noite e estes também são docentes. 14 dos professores, que correspondem a 25,5%, não concordam com a questão, conforme se pode analisar na tabela nº 12 e observar na figura nº 10.

Tabela 12 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	41	74,5	74,5	74,5
	Não	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura 10 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?



Quando questionamos sobre o ambiente de trabalho com a direção da escola, obtivemos as seguintes respostas, conforme a tabela nº 13 e a figura nº 11 que se encontram na página seguinte: 18,2% excelente, 58,2% bom e 23,6% normal. As duas primeiras opções (Péssimo e Mau) não foram objetos de escolha, pelo que o programa (SPSS statistic) não registou. Grosso modo, é notório que existe um bom ambiente, se tivermos em consideração estes indicadores apresentados pelos docentes da escola. É oportuno referir

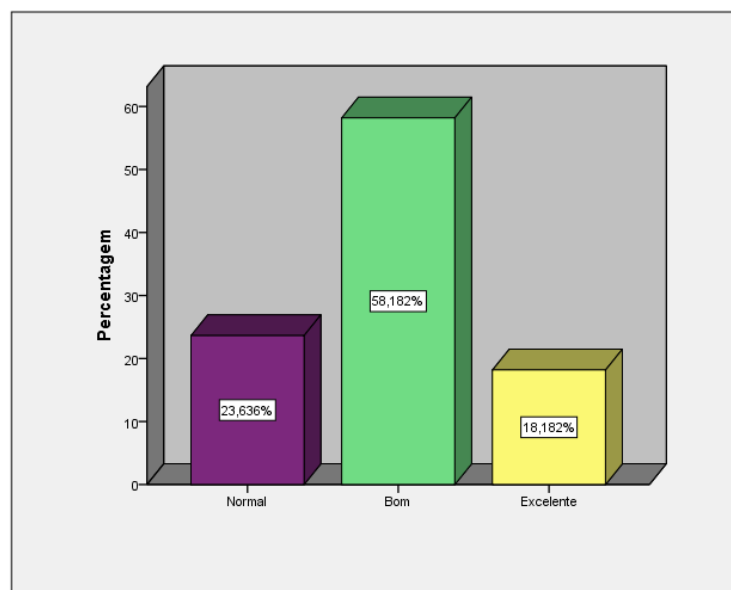
que o Diretor está na gestão da escola há mais de 10 anos e tem muito tempo de carreira como professor.

O Diretor tem sido o maior elo de ligação entre os professores dos três turnos e os funcionários administrativos em momentos de trabalhos nos conselhos de notas, trabalhos de certificados, festas e infelicidades, como aos funcionários convalescentes e mesmo em questão de óbitos, dentro ou fora do município de Benguela.

Tabela 13 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?

Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Normal	13	23,6	23,6	23,6
Bom	32	58,2	58,2	81,8
Excelente	10	18,2	18,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 11 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?

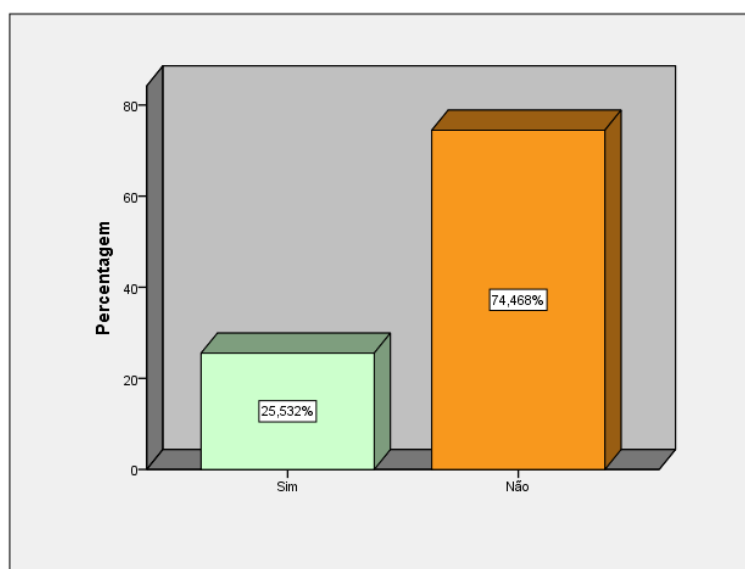


Em relação à questão sobre o tratamento dado pelo diretor aos funcionários ser ou não impessoal, 14,5% deixaram em branco por razões desconhecidas, 21% responderam que sim, o que corresponde a 12 professores. Na sua maioria, os 63,5%, não consideram ser impessoal o tratamento do diretor. Afirmando que ele é bastante flexível em relação a outros membros da direção da escola que, muitas vezes, têm sido bastante arrogantes na orientação de trabalhos ou mesmo na cobrança de tarefas (tabela n.º 14 e figura nº 12).

Tabela 14 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	12	21,8	25,5	25,5
	Não	35	63,6	74,5	100,0
	Total	47	85,5	100,0	
Ausente	Sistema	8	14,5		
Total		55	100,0		

Figura 12 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?



Segundo a tabela nº 15 e a figura nº 13, 92,7% dos professores inquiridos foram unânimes em admitir que para a obtenção de posto-cargos de direção na escola em questão, basta os mesmos terem qualificações com base nas avaliações que a subdireção administrativa realiza, por intermédio dos coordenadores de disciplina e de turno, todos os anos. Nesta ficha constam as variáveis desde comportamento, assiduidade, pontualidade, o saber fazer e outras. Apenas 7,3% responderam que para obtenção desses cargos é necessário ter ligações ou relações pessoais.

Tabela 15 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?

Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Qualificações	51	92,7	92,7	92,7
Ligações ou relações pessoais	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 13 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?

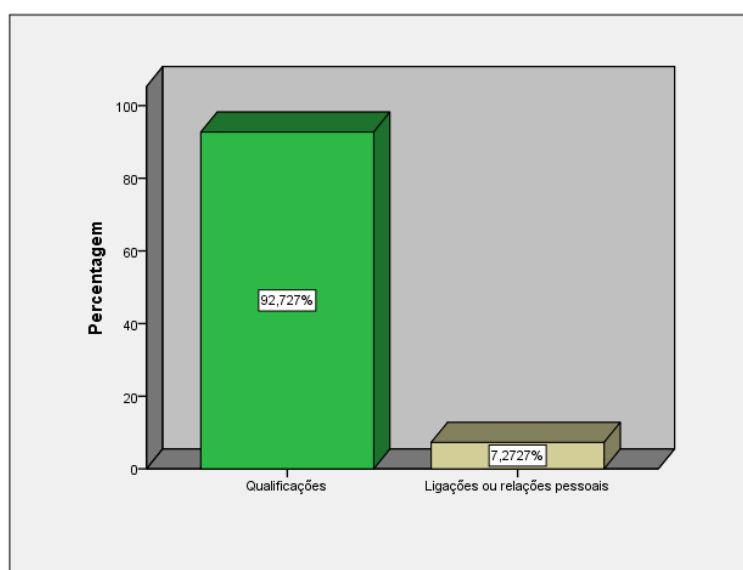
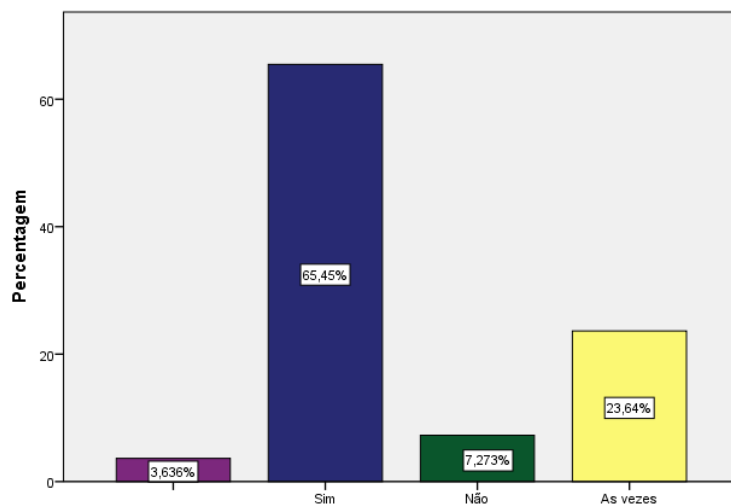


Tabela 16 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?

Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	2	3,6	3,6	3,6
Sim	36	65,5	65,5	69,1
Não	4	7,3	7,3	76,4
As vezes	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 14 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?

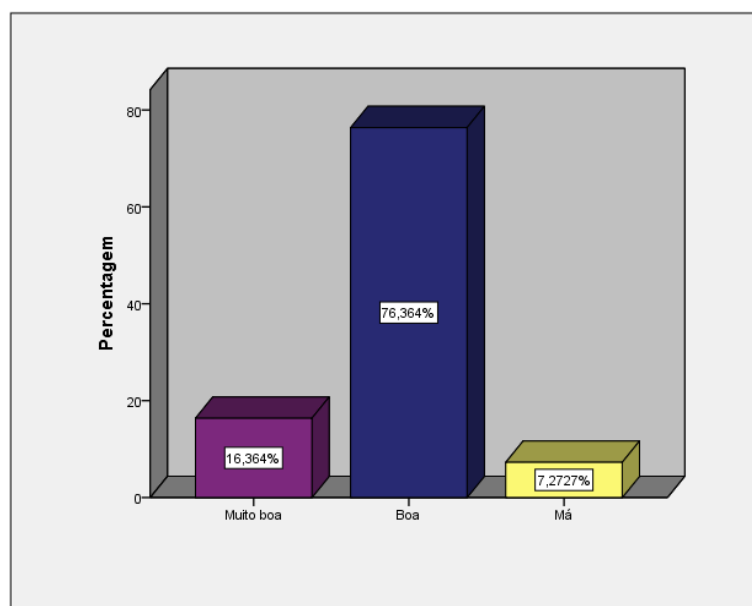


Recentemente, foi criado, a nível das escolas, a comissão de pais e encarregados de educação, cujo coordenador é eleito por outros encarregados dos alunos da escola e tem um gabinete dentro da Instituição para receber as preocupações dos educandos. A tabela nº 17 e a figura nº 15 demonstram claramente que 76,4% dos professores consideram boa a relação escola, pais, alunos e encarregados de educação, 16,4% consideram-na muito boa e apenas 7,3% é que a consideram má. Para além do conselho de pais e encarregados de educação, os coordenadores de turmas reúnem periodicamente com os encarregados de educação dos alunos para anunciarem o desempenho, as dificuldades e as atividades. Um dos problemas para o cumprimento das atividades dos alunos na escola prende-se com a comparência dos educandos que muitas vezes só acontece no início e no final do ano letivo e frequentemente apenas depois de se aperceberem da reprovação dos mesmos.

Tabela 17 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:

Opções	Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Muito boa	9	16,4	16,4	16,4
Boa	42	76,4	76,4	92,7
Má	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 15 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:

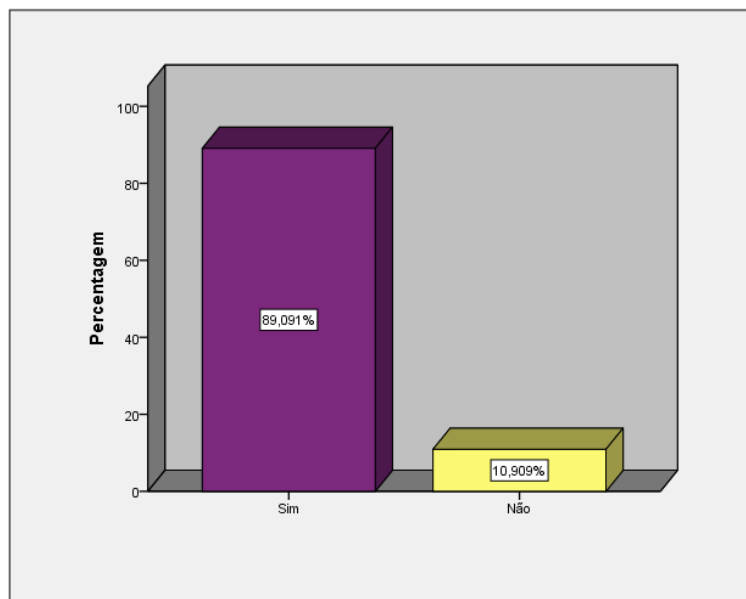


89,1% dos professores inquiridos responderam que a escola tem organizado atividades que incentivam a participação dos alunos e 10,9% responderam não, conforme a tabela nº18 e a figura nº16. Para além da comissão de pais, um dos grandes incentivos para atividades extra curriculares, a escola tem uma comissão das atividades extra escolares que trabalha em coordenação com os coordenadores de disciplinas, diretores de turmas e subdiretores.

Tabela 18 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?

Opções	Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Sim	49	89,1	89,1	89,1
Não	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 16 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?



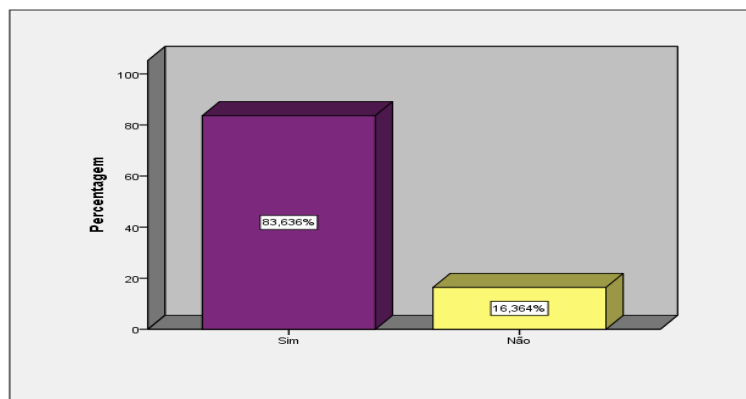
As respostas dos inquéritos aplicados aos professores demonstram que 83,6% considera que a direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns, enquanto que 16,4% não o considera. Ver tabela n.º 19 e figura nº 17.

Na atividade docente, para além de lecionarem, existem outros trabalhos administrativos que são distribuídos aos professores pela subdireção administrativa e pedagógica durante o ano letivo. Por exemplo, todos os professores diretores de turmas têm a obrigação de organizarem os processos individuais dos alunos das turmas que coordenam. Após a realização das provas de frequência dos trimestres, prova de escola e prova de exame e os conselhos de notas, são atribuídas as equipas de trabalho bem como os certificados e os termos de frequências são passados também por esta equipa.

Tabela 19 - A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns?

Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	46	83,6	83,6	83,6
Não	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Figura 17 - A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns



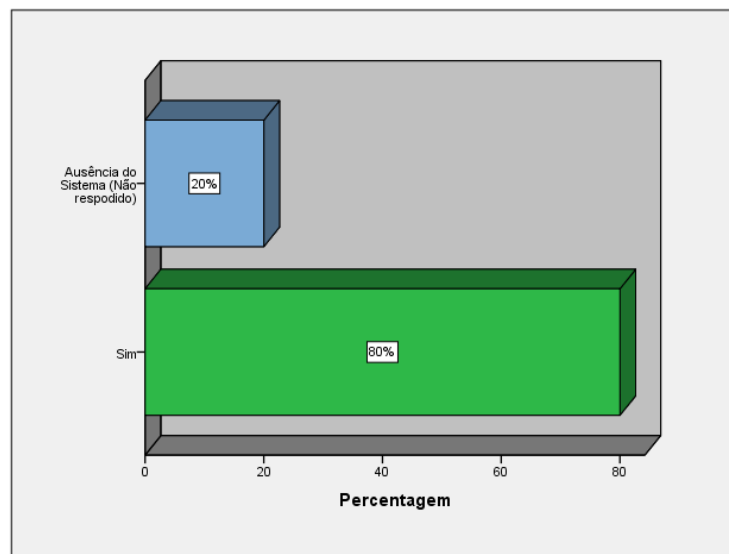
4.2. Análise e interpretação dos dados dos inquéritos por questionário aplicados aos funcionários administrativos

Relativamente a esta questão, se os funcionários estão ou não satisfeitos com as funções que exercem na escola, 1 dos administrativos não respondeu e 4, responderam que sim. Como anteriormente referimos, o facto de muitos estarem inseridos na carreira docente faz com que tenham melhores salários do que se estivessem na categoria de administrativos. Os mesmos argumentos são válidos para a tabela nº 20 e figura nº 18 sobre se a atual função está, ou não, de acordo a formação académica.

Tabela 20 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	4	80,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

Figura 18 - Atualmente está satisfeito (a) com as funções que exerce?

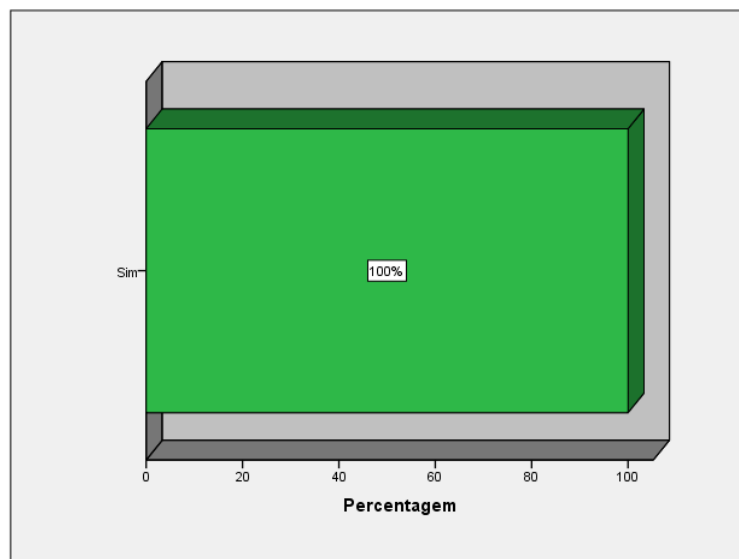


Por unanimidade, todos funcionários responderam que a direção da escola os tem incentivado a participarem na gestão da mesma, não mostraram dúvidas por ser objeto de trabalho toda atividade administrativa para o bom funcionamento da mesma (tabela nº 21 figura nº19).

Tabela 21 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	5	100,0	100,0	100,0

Figura 19 - A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?

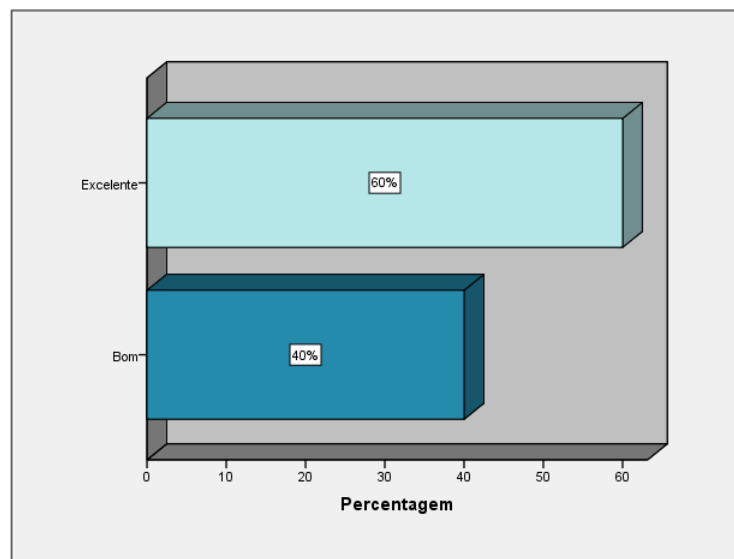


Cruzando as respostas dos professores com as dos funcionários administrativos, é bastante notório que o ambiente de trabalho na escola é favorável para todos os intervenientes do sistema, 60% consideram-no excelente e 40% bom, conforme a tabela nº 22 e a figura nº 20.

Tabela 22 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Bom	2	40,0	40,0	40,0
	Excelente	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Figura 20 - Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?

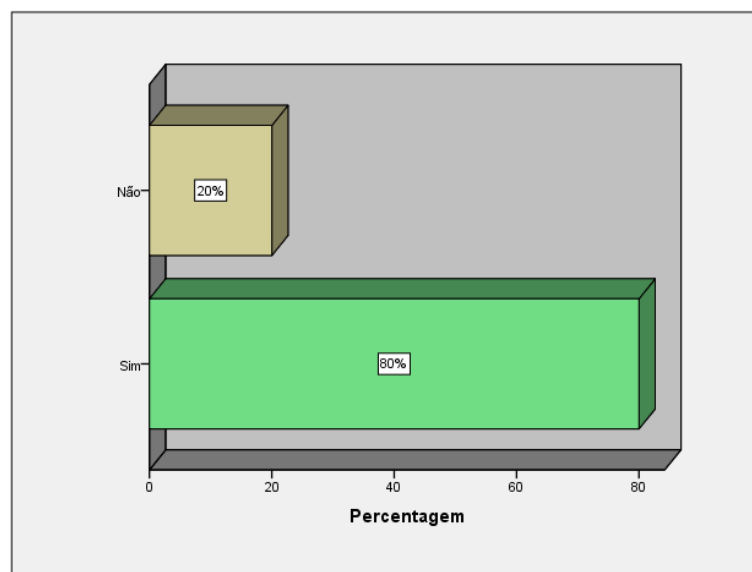


Sobre a função estar de acordo com a formação acadêmica e habilidades dos funcionários, as respostas foram 80% sim, e 20% não, como observamos na tabela nº 23 e figura nº 21.

Tabela 23 - A sua atual função está de acordo com a formação acadêmica e suas habilidades?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	4	80,0	80,0	80,0
	Não	1	20,0	20,0	100,0
Total		5	100,0	100,0	

Figura 21 - A sua atual função está de acordo a formação acadêmica e suas habilidades?

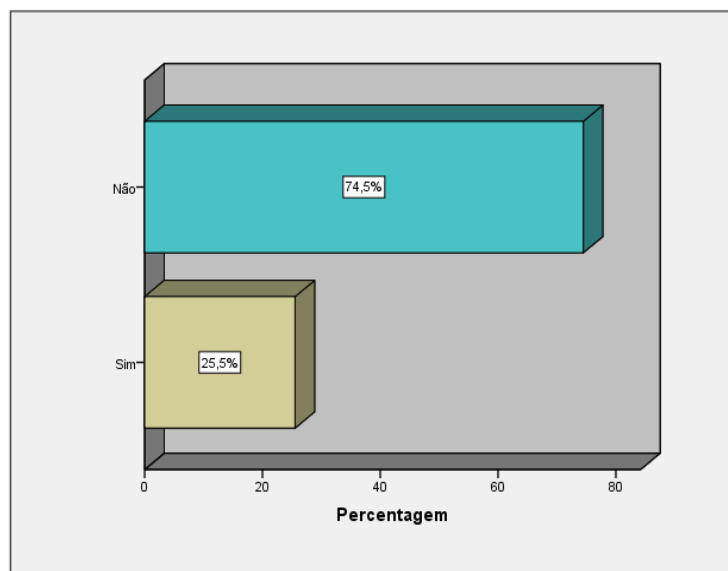


Dos 5 funcionários inquiridos, apenas três responderam à questão formulada. 1 respondeu que o tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal e 2 responderam que é mais pessoal, conforme a tabela nº 24 e a figura nº 22.

Tabela 24 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?

Opções		Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	1	20,0	33,3	33,3
	Não	2	40,0	66,7	100,0
	Total	3	60,0	100,0	
Ausente	Sistema	2	40,0		
Total		5	100,0		

Figura 22 - O tratamento dado pelo diretor aos funcionários é impessoal?



Mas contrariamente a este número, 80% dos funcionários consideram que a qualificação é o principal elemento a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola, conforme a tabela nº 25 e a figura nº 23.

Tabela 25 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Qualificações	4	80,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	1	20,0		
Total		5	100,0		

Figura 23 - Quais os elementos a ter em conta para a obtenção de posto/cargo na escola?

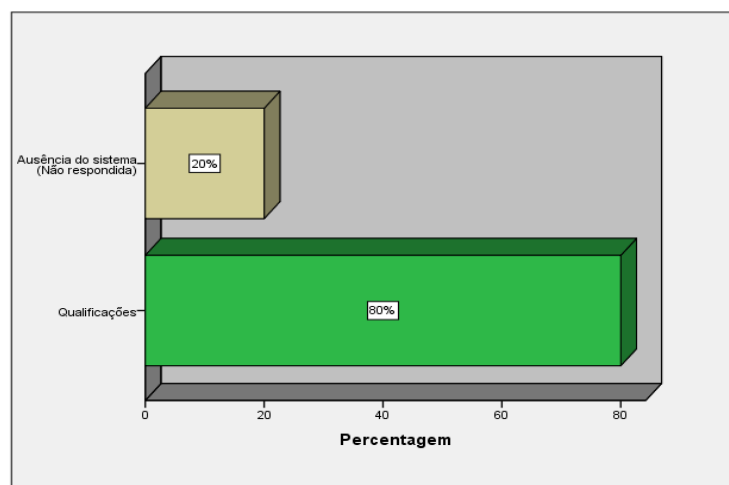
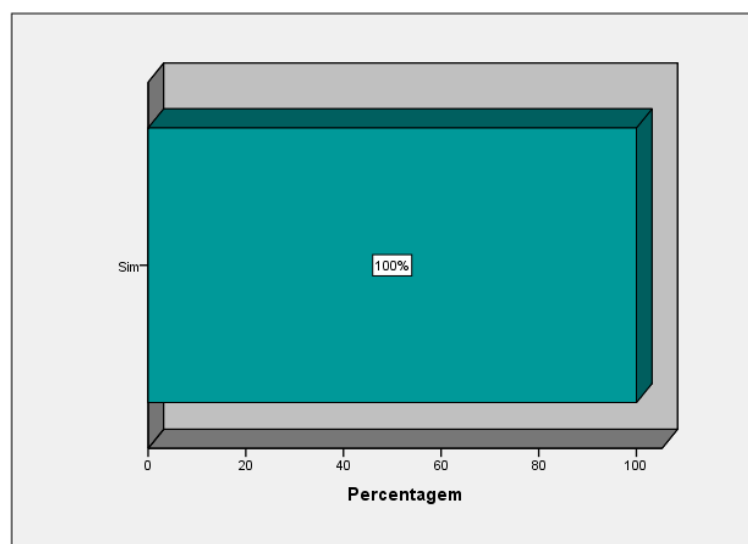


Tabela 26 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	5	100,0	100,0	100,0

Figura 24 - A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?

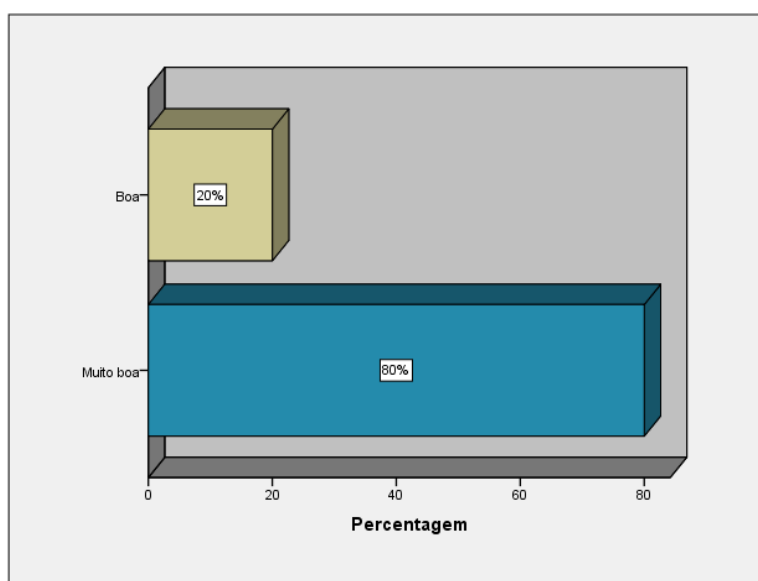


Tanto os funcionários administrativos como os professores consideram existir ótimas relações entre a escola, pais, alunos e encarregados de educação, com indicadores otimistas: 80% consideram muito boas e 20% boas, conforme a tabela nº 27 e figura nº 25.

Tabela 27 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Muito boa	4	80,0	80,0	80,0
	Boa	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Figura 25 - A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:



Relativamente à questão se a escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos, 60% responderam que sim e 40% limitaram-se a não responder a esta questão, o que nos dificulta perceber as razões para se absterem.

Tabela 28 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?

	Opções	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	3	60,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	2	40,0		
Total		5	100,0		

Figura 26 - A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?

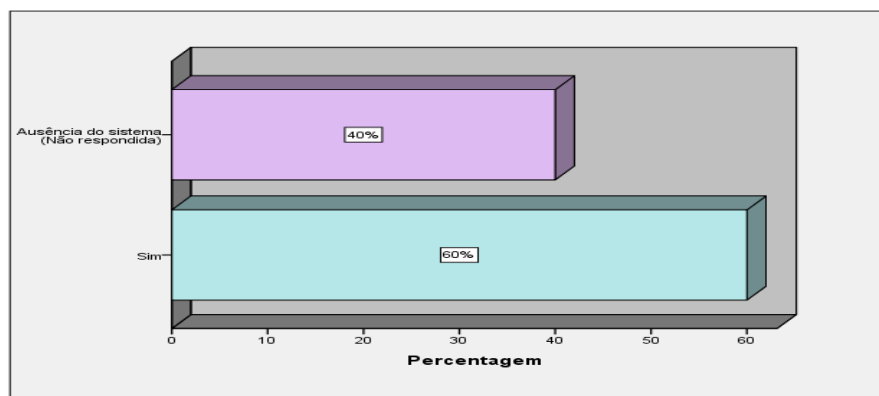
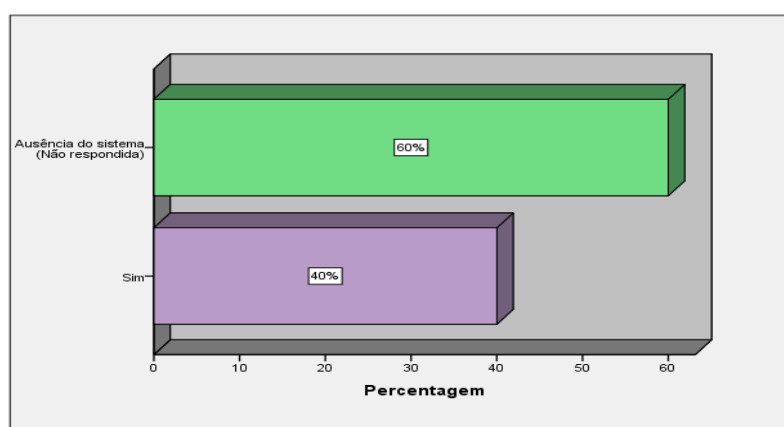


Tabela 29 - A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns?

Opções		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	2	40,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	3	60,0		
Total		5	100,0		

Figura 27 -A direção da escola tem incentivado o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns?



Correlações

Foram feitas correlações para saber o grau de associação entre as variáveis dos inquéritos aplicados aos 55 professores da escola em estudo e obtivemos três correlações significativas, duas negativas e uma positiva, conforme se pode analisar na tabela n.º 30. A primeira (-,440) surge entre a questão “A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?” e “Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?”. Outra (-,489) surge entre a questão “A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:” e “Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?”. A terceira (,353), positiva, entre a questão “A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?” e “A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?”

Tabela 30 - Correlações

		A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?	Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?	A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?	A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?	A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:
A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?	Correlação de Pearson	1	-,210	,353**	,197	,024
	Sig. (2 extremidades)		,125	,010	,149	,863
	N	55	55	53	55	55
Como é o ambiente de trabalho com a direção da escola?	Correlação de Pearson	-,210	1	-,440**	-,242	-,489**
	Sig. (2 extremidades)	,125		,001	,075	,000
	N	55	55	53	55	55
A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?	Correlação de Pearson	,353**	-,440**	1	,181	,128
	Sig. (2 extremidades)	,010	,001		,195	,361
	N	53	53	53	53	53
A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?	Correlação de Pearson	,197	-,242	,181	1	,189
	Sig. (2 extremidades)	,149	,075	,195		,168
	N	55	55	53	55	55
A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação é:	Correlação de Pearson	,024	-,489**	,128	,189	1
	Sig. (2 extremidades)	,863	,000	,361	,168	
	N	55	55	53	55	55

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

4.3. Procedimentos seguidos na aplicação das entrevistas

As entrevistas apresentam grandes vantagens pela sua adaptabilidade. A forma como o entrevistado dá uma resposta, a sua voz, expressão facial, hesitação, etc., pode transmitir informações que uma resposta escrita nunca revelaria (Bell, 1997).

As entrevistas foram do tipo estruturadas³ realizadas pelo investigador, gravadas em áudio com conhecimento e autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para análise dos dados. Toda e qualquer identidade do entrevistado bem como da instituição foram mantidas no anonimato.

No dia 23 de Novembro de 2016, pelas 15 horas, foi realizada a entrevista ao Diretor da escola em referência denominado E1, aos 12 de Abril de 2017, pelas 09:30 minutos a um professor denominado E2 e aos 02 de Maio, pelas 16:30 minutos, ao subdiretor administrativo denominado E3. O principal objetivo do roteiro de entrevista aplicado aos entrevistados consistiu na busca de informações para aferir qual o tipo de modelo de gestão existe naquela escola pública. Todas as questões foram do tipo abertas, em que os entrevistados tiveram a oportunidade de se debruçarem de forma livre sobre as questões levantadas.

A amostragem foi por seleção racional⁴, por preferência optamos por entrevistar o Diretor da Instituição escolar (E1) por ser a entidade máxima gestora em termos de hierarquia daquela unidade orgânica, Licenciado em Ciências da Educação, 13 anos de experiência como Diretor, antes foi professor; o subdiretor administrativo (E2), sendo este, o responsável pela operacionalização dos procedimentos administrativos e financeiros da escola, 4º ano do ISCED, 4 anos de experiência, e a um professor (E3), por ser um dos quadros mais antigos na escola, tendo feito parte da gestão administrativa da mesma, idoneidade, avaliações de desempenho positivo durante muitos anos, tem frequentemente aparecido no quadro de honra por bom desempenho e zelo no cumprimento das suas obrigações e por ter também largas experiências como docente (mais de 16 anos de docência) na instituição, Mestre.

³ A entrevista estruturada, que é considerada estandardizada. O entrevistador e o entrevistado têm limitações na forma de atuação, ficando ambos submetidos ao guião (Pardal & Lopes, 1995).

⁴ Segundo Freixo (2010, p. 184), este tipo de amostragem baseia-se na seleção pelo investigador de determinados sujeitos em função da sua característica típica.

4.4. Análise e interpretação dos dados das entrevistas à direção da escola em torno do modelo democrático e burocrático da gestão escolar

As questões colocadas aos entrevistados baseavam-se em conhecer a realidade vivida na instituição sobre o modelo de gestão, para apurar se havia um cunho mais democrático ou burocrático.

Para uma abordagem mais democrática, e tendo em conta as semelhanças encontradas nas respostas, é conveniente afirmar que houve maior peso para o cunho democrático de gestão escolar na instituição “Acácias Rubras”, nas afirmações dos entrevistados, quando unanimemente afirmavam que o tratamento do diretor aos demais funcionários é sempre de forma pessoal, pois o mesmo é um chefe/líder presente que procura servir a todos os que o rodeiam de forma pessoal e muito humana, como se pode observar nos excertos das entrevistas seguintes:

E1 - Fica difícil responder esta questão porque sempre procurei relacionar-me com todos os funcionários da melhor forma possível e sem diferenciação. Quando me relaciono com algum funcionário atendo as particularidades do mesmo em função da atividade que realiza e da situação que me apresenta, por isso considero pessoal.

E2 - Como sabemos, todo um chefe tem como missão servir. Primeiro, servir a causa, segundo servir a todos aqueles que o circundam, que com ele funcionam e labutam. Acho que o nosso diretor também não foge a regra, ele tem sido muito bom para os trabalhadores. Lida com todos de forma pessoal.

E3 - O nosso diretor tem sido o mais acessível possível com todos os funcionários, é pessoal e igual para todos, dentro dos limites hierárquicos.

Também aquando da resposta sobre a ascensão a um cargo ou posto de trabalho na escola, foi defendido pelos entrevistados E1 e E2 que é seguindo as linhas normais da democracia, ou seja, deve-se ter em conta a competência, o comportamento, zelo, boas relações humanas e acima de tudo o gosto pelo trabalho.

E1 - A ascensão a qualquer posto na escola ou cargo de um funcionário baseia-se essencialmente na competência, ou seja, no comportamento positivo do funcionário, a responsabilidade que apresenta, o zelo e principalmente a boa relação humana que tem com os demais funcionários. Se pretender convidar alguém para um cargo, serão essas as características que terei em conta.

E2 - Em primeira mão, podemos dizer que para ascensão a um cargo na escola tem que se ter em conta em primeiro lugar as competências, dentro delas encontraremos as qualidades, as inovações e aquilo que nós chamamos de aptidões. Uma pessoa que seja assídua, que tenha boas relações humanas e que tenha gosto pelo trabalho que faz.

Já com uma opinião diferente, o E3 dizia que a ascensão a novo cargo ou função na escola dependia da necessidade da escola, o que não tirava o cunho democrático na forma usada para ascensão a um novo cargo, como se pode ver no excerto:

E3 - A ascensão a um cargo ou posto na escola tem sido feita conforme as necessidades da escola.

Segundo os entrevistados, o coletivo tem participado na gestão da instituição. A direção procura sempre incentivar a participação de todos os intervenientes do processo ensino-aprendizagem, através de vários meios, nomeadamente através das assembleias dos funcionários realizadas trimestralmente, no início de cada trimestre. Nesta assembleia acontecem debates, trocas de experiências, sugestões, reclamações e soluções para todas as questões ligadas à escola, também através dos seminários internos de refrescamento, nas atividades desportivas, extras escolares, entre outras.

E1- Tenho incentivado sim o coletivo a participar na gestão da escola, digamos que com suas opiniões, nas assembleias dos funcionários principalmente. Penso que tenho estado sempre a incentivar a participação de todos para que os objetivos preconizados sejam atingidos.

E2- De facto tem incentivado bastante. Tem incentivado, porque a gestão da instituição não depende só de uma única pessoa, nem de duas, mas sim de todos os integrantes dessa instituição participam na gestão da mesma instituição, pautando sempre o princípio de que um por todos e todos por um. Podem destacar-se atividades como, os encontros nas Zip (Zona de influência pedagógica), nos seminários de refrescamento, nas atividades desportivas e em todas atividades extras curriculares.

E3- Afirmativo. A nossa direção da escola tem incentivado sim, a participação de todo o coletivo na gestão da mesma, através de opiniões dos trabalhadores e principalmente aos órgãos de apoio direto da direção.

Foi ainda realçado que existe uma ampla liberdade para que todos os funcionários se expressem, se sintam livres para tecerem opiniões e ou sugestões bem como reclamações, sempre tendo em vista o bom funcionamento dos serviços.

E1 - Na escola todos os funcionários são livres de dizerem o que pensam. Cada um pode expressar, opinar sugerir o que quer e pense que seja bom para a escola sem limites quanto a qualquer assunto.

E2 - De facto tem sido um dos princípios a seguir e faz parte de um leque de direitos que assiste o próprio trabalhador. Todo um trabalhador é livre de dizer, sim, naquilo que concorda e não naquilo que rejeita, pautando sempre pelo princípio democrático, e estamos numa componente democrática e esta componente não é apenas política mas também tem a vertente educativa e nós estamos nessa senda.

E3 - Sim todos somos livres de nos exprimirmos e tecermos as nossas opiniões e sugestões para qualquer assunto, mesmo que depois não sejam levadas em consideração, o importante é que todos somos livres de exprimirmos o que sentimos.

A relação da direção com os encarregados de educação, pais e alunos é considerada boa na medida do possível. A escola tem organizada uma Comissão de pais e encarregados de educação, que foi criada para que todas as questões ligadas aos intervenientes do processo educativo e bem-estar da escola passem a ser resolvidas por estas. Mas não se

descura a abertura direta de os encarregados de educação, pais e alunos tratarem diretamente com a direção os seus assuntos.

A Comissão de pais e encarregados de educação é um órgão criado a nível nacional, cujo objetivo é fazer o elo de ligação entre a comunidade e a escola. Esta comissão é eleita pelos encarregados de educação presentes nas reuniões convocadas pela direção no início do ano letivo e funciona durante o prazo de um ano, podendo a mesma ser reelegível. Posteriormente esta comissão é reconhecida pela escola e registada no órgão da RMECT para o ano letivo corrente.

E1 - A relação com a comunidade, encarregados de educação pais e alunos é boa. Existe uma comissão de pais e encarregados de educação que faz o elo de ligação direto com a comunidade, uma vez que estes respondem por qualquer questão ligada a estes. É um grupo composto de 7 elementos, com quem têm reunido ordinariamente 3 vezes por ano e extraordinariamente sempre que necessário para atender a uma situação ou corrigir alguma coisa. Portanto há uma relação direta com a comissão e todos os intervenientes diretos no processo de ensino aprendizagem.

E2 - A relação da direção com os pais, encarregados de educação e os alunos tem sido boa. Embora com alguma certa participação negativa por parte de alguns encarregados de educação, digo negativa porque não acompanham às vezes os seus educandos na instituição. Também existem muitos alunos com o comportamento negativo, ausências constantes, desrespeito. Como estamos na vertente educativa, sempre buscamos o meio termo para haver uma boa interação entre a direção, pais e encarregados de educação e destes com os educandos, tem sido nessa base, por isso acreditamos que as relações têm sido boas.

E3 - A relação da direção da escola com os encarregados de educação, pais e alunos tem sido a melhor possível.

A escola Acácias Rubras tem posto os alunos sempre no foco principal da sua atividade, daí que estes têm sido sempre chamados para participarem diretamente do processo educativo. Várias atividades têm sido criadas com incidência direta nos alunos, por exemplo os campeonatos interescolares, as comemorações de datas festivas (dia do patrono da escola, dia da criança), atividades culturais, concursos do saber, visitas de estudo, palestras, concursos de teatro, cantos, entre outras. Tudo isso para promover o saber e as relações interpessoais entre alunos, professores e direção.

E1 - Sim, a escola tem incentivado e organizado atividades extracurriculares, por exemplo com jornadas científicas, culturais, desportivas e festivas.

E2 - De facto tem havido muitas atividades, a exemplo de hoje houve uma palestra sobre a prevenção rodoviária, outras estão programadas para o decorrer do ano letivo e outras várias atividades, quer sejam educativas, recreativas, de entretenimentos, culturais, desportivas etc.

E3 - A escola tem organizado sim atividades que incentivem a participação dos alunos, como por exemplo, os festejos das datas comemorativas (festas do dia da criança, do aniversário da escola, do dia do educador), através de concursos de teatro, danças, cantos, promoções de campanhas de

solidariedade, planificação e realização de olimpíadas do saber, realização de atividades extra-docentes e extraescolares, visitas a locais de interesse turístico, de estudo e de produção, atividades político-patrióticas, entre outras, para promover o saber e as relações interpessoais entre alunos, professores e outros.

Portanto é legítimo afirmar, como se pode constatar nos inquéritos e nas entrevistas, que a nível interno há um clima democrático de gestão, com participação direta de intervenientes no processo educativo na escola, como confirmam os excertos das entrevistas:

E2 - Diria eu que assemelha-se mais ao estilo democrático, este é o modelo adotado pela nossa instituição, porque nós estamos numa sociedade democrática e a nossa componente educativa está inserida nessa sociedade democrática, toda nossa ação tem de ser democrática. Quando admitimos a opinião dos outros para que nós decidamos no fim é sinal de que estamos a exercer o papel democrático, estamos a dar a liberdade aos demais para exprimirem o que pensam e com este pensamento ajudarem também a nossa própria instituição, a nossa própria direção a decidir melhor e caminhar no bom caminho, acho que este modelo é um modelo bem-vindo e tem sido aplicado dentro da nossa instituição.

E3 - Na minha opinião, eu diria que o modelo de gestão adotado pela direção assemelha-se ao modelo democrático, porque os docentes e demais funcionários têm sido chamados a opinarem quanto à tomada de decisão de alguns assuntos referentes à gestão da escola.

Na análise feita numa abordagem orientada para a burocracia, segundo relatos dos questionários e das entrevistas, foi evidente o cunho democrático, mas, não se deixou de observar também aspetos ligados à burocracia, visível para a gestão das escolas em geral em Angola e, como não podia deixar de ser, também na escola “Acácias Rubras”. O exemplo foram as respostas dadas aquando da questão sobre a ascensão a um posto ou cargo superior na escola que, na maior parte das vezes, ou seja, quase sempre, é tendo em conta o interesse e quiçá a empatia da RMECT e nunca pela escolha livre dos funcionários da referida escola. A indicação ou nomeação dos líderes escolares é sempre uma deliberação exterior, muitas vezes alheia à realidade da escola, o que origina um certo desconforto por parte dos funcionários, porque muitas vezes vêm suas carreiras serem questionadas, como se pode observar nos excertos seguintes:

E1 - A minha ascensão à função de Diretor sinceramente foi uma surpresa para mim. Era professor do 1ª ciclo quando fui convidado por responsáveis da RMECT para dirigir inicialmente uma escola primária... A surpresa foi tal que ainda perguntei porquê do convite e a resposta foi que confiavam no meu trabalho e que achavam que tinha perfil, aconselhando-me que não deveria ter medo porque com a prática iria ganhar experiência. Aceitei o desafio e em 1993 finalmente chegou a minha nomeação e

a partir daquela data fui andando de escola em escola até que parei cá e cá estou há 13 anos como diretor.

Também é visível uma elevada hierarquia no próprio Ministério da Educação, porque tudo passa pelo topo (serviços centrais em Luanda), vai baixando para as províncias, depois para os municípios, coordenações de zonas, até chegar às escolas e daí continua a seguir a escala. Tudo passa pelo diretor, subdireção pedagógica, subdireção administrativa, chefes de turno, professores, alunos, daí afirmar-se que existe um cunho burocrático na gestão das escolas em Angola e particularmente na escola em estudo “Acácias Rubras”:

E1- Obedeço uma hierarquia bem definida para o exercício das minhas funções. Existe uma Coordenação da zona, a Repartição Municipal da Educação e a Direção Provincial da Educação. A Coordenação da zona funciona como uma Comuna e a Comuna deve orientações ao Município e o Município à Província. Portanto, têm a Coordenação da zona onde respondem diretamente, esta por sua vez responde à Repartição Municipal da Educação. Mas não se exclui a possibilidade de responderem diretamente à Direção Provincial da Educação ou Repartição Municipal quando houver uma necessidade ou urgência. Em suma, a hierarquia é Zona-Município-Província.

E2- De facto, sim, obedeco a uma hierarquia porque eu sou a 3ª pessoa na hierarquia desta instituição, começando pelo diretor da escola, a subdiretora pedagógica e eu que estou na 3ª posição exercendo a função de chefe da secção administrativa.

E3- Sim obedeco uma hierarquia, aliás todo mundo obedece a uma. No meu caso particular como docente obedeco a um coordenador de disciplina, um chefe de turno e à secção pedagógica.

Não obstante, existe ainda a excessiva obrigatoriedade na obediência às regras, normas e procedimentos, no exercício das atividades dentro da escola para os seus intervenientes, fruto dos excessos burocráticos do Ministério da Educação.

E1 - Toda uma função tem regras a cumprir e a minha não podia deixar de ser. As regras, normas e procedimentos para a realização das tarefas estão definidas nos Normativos, nos Decretos, no Diário da República e também no Regulamento do Ensino Geral.

E2 - Existem, sim, algumas regras administrativas e procedimentos a seguir no exercício das minhas funções. Em primeiro lugar, tem a ver com a gestão dos recursos humanos, a gestão do património. Estas são as tarefas primordiais que pesam sobre mim.

E3 - Existem regras e procedimentos no regulamento interno da escola tais como: cumprimento rigoroso do horário, respeitar as leis e os regulamentos, primar pela competência e zelo no exercício da sua atividade, as planificações, etc.

Portanto, a burocracia é uma realidade estampada nos normativos que, automaticamente, se transcreve para as direções escolares sem que os seus líderes tenham opção de escolha, como afirmou o E1 no excerto seguinte:

E1- Como dirigente máximo da instituição tenho a obrigação de cumprir e fazer cumprir as normas legalmente instituídas pelas autoridades superiores.

CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS DADOS

A presente investigação foi norteada pela questão que se prende com a análise do modelo de gestão utilizado na escola do Iº Ciclo “*Acácias Rubras*” de Benguela, entre a Democracia e a Burocracia. Para aferir este problema inquirimos uma amostra de 74,32% dos professores, que corresponde a 55 dos 74 professores existentes na escola e 27,6% de funcionários administrativos, o que corresponde a 5 funcionários dos 19. Houve, assim, 55 professores e 5 funcionários administrativos a responder aos inquéritos por questionários e 3 foram entrevistados.

Nos inquéritos dirigidos aos professores e funcionários administrativos constam dados que nos permitiram caracterizar a amostra (I. Identificação): género, idade, habilitações académicas, (II. Área Profissional): anos de experiência na docência. E nos outros pontos apresentamos as variáveis para a medição dos conhecimentos sobre o objeto de estudo, em que destacamos as opções de questões fechadas e outras semifechadas, permitindo ao professor ou funcionário exprimir livremente as suas ideias.

Para responder à pergunta de investigação sugerimos duas hipóteses de investigação:

H1 – O modelo de gestão da escola *Acácias Rubras* da província de Benguela em Angola é democrático.

Através das correlações feitas as variáveis para medição dos conhecimentos dos 55 professores da escola sobre o objeto de estudo foi possível encontrarmos três correlações significativas, duas (2) negativas e uma (1) positiva:

1. Uma negativa (**-,440**) entre a variável “A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?” e “O ambiente de trabalho com a direção da escola?”. E a terceira positiva (**,353**) entre “A direção da escola tem incentivado a participação dos professores e demais funcionários na gestão da escola?” e “A Direção da escola tem incentivado a sua participação na gestão da mesma?”. Apesar da primeira correlação ser negativa, a tabela nº 12 e a figura nº 10 mostram que 74,5% dos professores inquiridos responderam que a Direção tem incentivado os professores e funcionários do quadro administrativo a participarem na gestão da escola, e sobre o ambiente da escola apenas 23,6% nesta pergunta responderam que é normal. Os demais optaram por bom e

excelente. Estes indicadores demonstram que o clima de trabalho é propício ao desenvolvimento harmonioso das respetivas tarefas dos professores e administrativos.

2. A outra correlação negativa (-,489) entre “A relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação” e “O ambiente de trabalho com a direção da escola?”. Mais uma vez com fortes evidências, o ambiente de trabalho, como referimos na correlação anterior e a relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação, 7,3% dos professores inquiridos responderam que consideram má a relação entre estes, enquanto os demais responderam boa e muito boa conforme a tabela nº 18 e a figura nº 14.

H2 – O modelo de gestão da Escola Acácias Rubras da província de Benguela em Angola é Burocrático.

1. Não se evidenciaram correlações que sustentam o modelo burocrático: sobre a questão da impessoalidade e as formas de ascensão a cargos de trabalho, os inquiridos apresentam valores contrários ao esperado. Mas através do enquadramento político e normativo da educação escolar em Angola é possível aferir, conforme afirma Júnior (2010, p. 149), que a burocracia é o corpo mais racional e eficaz da Ação governamental” e que estão presentes alguns indicadores mais significativos da imagem burocrática apresentada por Costa (2003, p. 39), nomeadamente: centralização das decisões nos órgãos de cúpula dos Ministérios da Educação, traduzida na ausência de autonomia das escolas e no desenvolvimento de cadeias administrativas hierárquicas (começando pelo Ministério da Educação de Angola, Direção Provincial da educação, Repartição Municipal da Educação, etc.); regulamentação pormenorizada de todas as atividades a partir de uma rigorosa e compartimentada divisão do trabalho; previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa da organização (planificação esta emanada pelo Ministério de tutela e seguido a risca); formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino (modelo piramidal) (este modelo inclui até os programas e conteúdos a serem ministrados, totós com o mesmo formato); obsessão pelos documentos escritos (duplicação, certificação, arquivomania); atuação rotineira (comportamentos standardizados) com base no cumprimento de normas escritas e estáveis; pedagogia uniforme: a mesma organização pedagógica, os mesmos conteúdos disciplinares, as mesmas metodologias para todas as situações; conceção burocrática da função docente.

CONCLUSÕES

Após a revisão da literatura onde apresentamos conceitos de vários autores e o enquadramento normativo do sistema de educação de Angola com base na lei 17/2016 que rege o sistema de ensino do país e, finalmente, o estudo empírico sobre a realidade da escola “Acácias Rubras” em Benguela, podemos concluir no seguinte:

A literatura mostrou que existem várias organizações e a escola é também uma organização, na perspetiva de autores como Diogo (2010). E dentro desta organização encontramos uma interação interpessoal, vários modelos de gestão. Simões (2013) e Costa (2013) apresentam os vários modelos, destes, abordamos com maior profundidade o modelo *democrático* e o *burocrático* pelo seu impacto controverso.

A correlação das variáveis para medição das opiniões dos 55 professores inquiridos apresentou três correlações significativas, duas (2) negativas e uma (1) positiva, demonstrando que na escola em questão existe um ambiente de trabalho satisfatório para que todos os intervenientes possam exercer suas atividades de forma harmoniosa: a direção da escola tem incentivado a participação dos professores, funcionários administrativos, alunos e encarregados de educação em diversas atividades da escola. É de salientar que esta participação não é plena e não justifica falar-se em modelo de gestão democrática, fazendo jus aos elementos desenvolvidos no enquadramento político-normativo da educação escolar em Angola tendo em conta a Lei de Base nº 17/16 de 7 de Outubro.

O estudo empírico mostrou que para além do incentivo à participação dos intervenientes, o ambiente de trabalho ser agradável, a qualificação ser o elemento mais escolhido para obtenção de posto/cargo na escola, a relação da escola com pais, alunos e encarregados de educação serem boas, a estrutura organizacional do sistema e os normativos legais apresentam características de um sistema de gestão escolar público em Angola mais orientado para o *burocrático* do que para o *democrático*, independentemente das respostas dadas. Isto permite-nos concluir que o modelo é simultaneamente democrático e burocrático, embora a burocracia tenha um forte peso histórico e cultural. Permite também concluir que a democracia nas escolas públicas ainda continua a ser uma utopia, porque não existem condições legais, nem tão pouco materiais e financeiras, para o processo de democratização.

Portanto, como refere (Soligo & Soligo, 2016), mesmo que o discurso favoreça uma gestão democrática para uma educação emancipadora, a prática revela que a burocracia está bem instalada na gestão escolar, aproximando gestores, políticas educacionais e produtos deste processo como reprodutores da lógica burocrata. Agisa de exemplo, os entrevistados nos seus discursos, apresentaram elementos que realçaram a burocracia, quando afirmavam que, todos eles obedeciam a uma hierarquia direta para o exercício das suas funções, partindo estas da Direção Provincial da Educação, Repartição Municipal da Educação, Coordenação de zona (B), Direção Escolar, Subdireção Pedagógica, Coordenador de disciplina, chefe de turno e a uma Secção Pedagógica.

Muitas iniciativas do âmbito local, como os projetos educativos desenvolvidos nas escolas, acabam por serem frustrados porque as verbas a serem alocadas não dependem da escola, nem da Repartição Municipal de Educação, mas sim do município e muitas vezes do Ministério, da mesma forma que os programas são elaborados a nível central, não obedecendo às particularidades individuais das províncias, dos municípios e das respetivas zonas de implementação. A construção das decisões ainda decorre muito num ambiente burocrático, centralista e hierárquico, ainda que no interior da escola comecem a emergir dinâmicas de participação democrática a que urge prestar atenção.

Constrangimentos para a realização do trabalho

O trabalho que ora finalizamos descreveu as relações e formas de convivência entre os membros ativos do processo educativo da escola do I ciclo “Acácias Rubras” em Benguela, demonstrando haver um ambiente saudável e de interação mútua entre os mesmos.

Para a realização deste trabalho foram precisos vários pressupostos sem os quais seria impossível a sua finalização, mas nem sempre foi possível cumprir plenamente com o inicialmente no projeto, pois que vários constrangimentos foram surgindo pelo caminho:

- O fator tempo, por exemplo, tem sido o maior entrave pois tem contribuído para muitas restrições no aprofundamento das investigações. Foi uma barreira que serviu para que muitos temas caíssem no aborrecimento e esquecimento.
- Sendo que o tema aborda questões ligadas aos modelos adotados pelas escolas do ensino estatal, não foi fácil recolher documentos legais que tratassem do assunto a fundo. Sempre que solicitado não recebia resposta ou era negado alegando-se várias desculpas ou ainda quando obtidos estes documentos tinham informações limitadas.
- O percurso investigativo teve o seu pico no ano 2017, ano em que decorreram algumas mudanças políticas no país, o que também contribuiu para não aquisição de informações mais profundas a nível do ME, porque havia sempre o receio de que informações restritas pudessem ser expostas e comprometer os interesses políticos.
- Uma outra grande barreira foi o acesso à bibliografia necessária para a pesquisa que é muita escassa ou quase inexistente na região.
- A aplicação das técnicas de recolha de informação (questionários) teve os seus constrangimentos, como era previsível, pois tratando-se de responder a perguntas ligadas ao local de trabalho, por mais que se enalteça o anonimato, há sempre o receio de ser mal interpretado, por isso muitos dos inquiridos furtaram-se a responder e outros receberam e não responderam alegando esquecimento.
- O facto de ser também docente da instituição, de certa forma sentia-se um desconforto nos entrevistados em responderem às questões, mesmo mostrando imparcialidade no que disseram.
- E, por fim, a questão da distância da Universidade, foi sim um grande empecilho, pois sentiu-se o afastamento das melhores ferramentas para o avanço do trabalho e o alcance dos resultados.

RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta as considerações anteriores, é urgente que se reflita nas seguintes recomendações:

- Que de forma legal se conceda maior autonomia às escolas nas províncias com o objetivo de desenharem um modelo de gestão das escolas com base na realidade local, facilitando assim a revisão dos programas de ensino, e escolha do Diretor das mesmas;
- Do mesmo modo, as escolas deviam escolher os seus diretores e outros elementos da direção de forma periódica, contrariando as indicações feitas pelas autoridades, muitas vezes com um pendor partidário;
- Com a escolha dos diretores escolares, mediante apresentação de uma proposta de gestão durante aquele tempo de vigência, devia ser obrigatório a prestação de contas através de relatórios mensais, trimestrais e anuais;
- As escolas públicas devem ter uma autonomia na gestão financeira com a cabimentação do governo da província e a comparticipação dos pais e encarregados de educação;
- As escolas devem desenvolver iniciativas próprias em função da sua localização, através da criação de micro projetos a serem implementados a curto, médio e longo prazo em que todos os intervenientes sejam participantes do mesmo e não meros recetores, como no modelo atual em que o Ministério orienta e todos cumprem sem uma contextualização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escola Editora.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar Um Pojecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva
- Becker, P. (2011). *O Quê é Democracia?* Luanda: FES
- Binji, P. (2013). *A Reforma Educativa em Angola: O Desafio da Construção Duma Escola Libertadora*. Itália: Centro Missionário dei Cappuccini.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2014). *Gestão das Organizações: Uma abordagem Integrada e Prospetiva*. Lisboa: Edições Silabo.
- Carvalho, S. H. (2010). *Monografia de pós-graduação em Administração e Surpevisão Escola da faculdade Cândida Mendes - Gestão Democrática: Utopia ou realidade?* Rio de Janeiro.Faculdade Candido Meneses.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução À Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Elsevier Editora.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens organizacionais da Escola*. Lisboa: Edições Asa.
- Costa, J. A. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa.
- Cury, C. R. (2002). *Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios*. *RBP AE*, 164-174.MG
- Dewey, J. (2007). *Democracia e Educação*. Lisboa: Didática Editora.
- Diogo, P. (2010). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Porto: Porto editora.
- Duluc, A. (2000). *Liderança e Confiança: Desenvolver o Capital Humano Para Organizações Competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ferreira, N., & Torres, L. (2012). *Perfil de Liderança do Diretor de Escola em Portugal: Modos de atuação e estratégias de Regulação da Cultura Organizacional*. *RBP AE*, 86-11.

- Fortunati, J. (2007) *Gestão da Educação Pública: Caminhos e desafios*. Porto Alegre: Artmed.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: In Instituto Piaget.
- Garbin, T., & Almeida, J. (2008). Gestão Democrática na Escola Pública: Limites e Possibilidades. *UNIOESTE*, 1-15.
- Hermet, G. Badie, B. Birnbaum, P. Braud, P. (2014). *Dicionário de Ciência política e das Instituições políticas*. Lisboa: Escolar Editores.
- Júnior, J. (2010). Burocracia e Educação : uma análise a partir de Max Weber. *Revista Pelotas*, (06), 147-164.
- Kebanguilako, D. (n.d). *O Sistema Educativo e a Homogeneização Cultural em Angola: Que Justiça Social pela Diversidade Étnica?* Campina Grande: editora realize.
- Lima, Silva, Torres, Sá, & Estevão (2010). *Perpectivas de Análise Organizacional das Escolas*. V.N.Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Luck, H. (2006). *A gestão participativa na escola*. Rio de Janeiro: Vozes Ltda.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Machado, J. (2004). *Escola e família: utopia, burocracia e democracia*. Universidade do Minho. Obtido em 17 de Fevereiro de 2017, de: <http://www.educacion.udc.es/grupos/gipdae/documentos/congreso/viiiicongreso/pdfs/217.pdf>.
- Ministério da Educação (1998). *Regulamento das Escolas do Ensino Geral*, Luanda: MEC.
- Ministério da Educação (2001). *Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação (2001-2015)*, Luanda: MEC.
- Ministério da Educação (2006). *Regulamento das Escolas do Iº e IIº ciclos do Ensino Secundário Geral*, Luanda: MEC.

Ministério da Educação (2012). *Balanço da Implementação da Reforma Educativa nos Subsistemas de Ensino. Educação Pré-Escolar, Ensino Geral, formação de Professores e Ensino Técnico Profissional*. Luanda: MEC.

Nóvoa, A. (2005). *Evidentemente. Histórias da Educação*. Porto: Edições ASA.

Pardal, L., & Lopes, E. (1995). *Métodos e Técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

Paro, V. (1994). Gestão da Escola Pública: alguns Fundamentos. *Revista Brasileira Est. pedagag*, Brasília, pp. 395-467.

Silva, N. (2009). *Gestão Escolar Democrática : Uma Contextualização Do Tema*. Obtido em 16 de Dezembro de 2016, de <http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/306/340>

Simões, M. (2013). *Formação Parental em Contexto Escolar: Promoção da Construção de Pontes entre Escola e Família*. Coimbra: FPCEUC.

Soligo, V.; Soligo, M.G. (2016). Relações e Tensões entre Burocracia e Gestão Escolar. *Revista Pleiade*, 10 (19), 44-52.

Teixeira, M. (2003). *Participação dos pais na escola – perspectivas de pais e professores, in Alves-Pinto, Teixeira. Pais e Escola – parceria para o sucesso* . Porto: ISET, 175-208.

Torres, L. (2013). Liderança singular na escolaplural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa. *Revista Lusófona de Educação* nº 23, 51-76.

Tosto, R. (2011). Escolas Democráticas Utopia ou Realidade. *Revista Pandora Brasil* . Edição especial nº 4.

Tumbula, S. (2012). *Culturas Organizacionais e Lideranças nas Escolas - A gestão por valores*. Luanda: Texto Editores.

Vilar, J. R. (2011, 2012). A perceção do envolvimento parental na regulação da aprendizagem. Dissertação de mestrado em psicologia educativa. ISPA.

Weber, M. (2012). *O que é a Burocracia*. Obtido de CFA - Conselho Federal de Administração: <http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia>

Zau, F. (2002). *Trilhos Para o Desenvolvimento*. Lisboa: Universidade Aberta.

Legislação referenciada

Lei nº 13/01, de 31 de Dezembro (Lei de Bases do Sistema de Educação)

Decreto-lei nº 17/99, de 29 de Outubro (orgânica dos governos provinciais e das administrações dos municípios e das comunas)

Decreto presidencial nº 16/11, de 11 de Janeiro (Estatuto do Subsistema do Ensino Geral)

Lei nº 17/16, de 7 de Outubro (Lei de Bases do Sistema de Educação).

Apêndices

Apêndice nº 1

Quadro síntese das respostas às entrevistas realizadas

Categorias	Ilustrações	Inferências
Função exercida anteriormente	E1- Professor E2- Professor	
Ascensão à actual função	E1 – Por convite dos responsáveis da RMECT E2- Mérito próprio com base nas experiências adquiridas. E3- Através da celebração de um contrato por tempo indeterminado (art. 2º da Lei geral de trabalho) com um período experimental de 90 dias (estágio).	Existe uma clara diferença na ascensão de funções e categorias no funcionalismo público em geral e em particular no Ministério da Educação. Para as funções depende da indicação pelo RMECT e posterior a nomeação pelo Governador Provincial. Para as mudanças de categoria, obedece a um concurso público de preenchimento de vagas.
Obediência a uma hierarquia	E1- depende da coordenação da zona, a Repartição Municipal da Educação e a Direção Provincial da Educação; E2 - Obedece, sim, a uma hierarquia, pois ele é a 3ª pessoa na escola. Primeiro vem a figura do diretor, depois da subdiretora pedagógica e então o subdiretor administrativo. E3- obedece a um coordenador de disciplina, a um chefe de turno e a secção pedagógica	É unânime a afirmação dos entrevistados que todos eles obedecem a uma instância superior para o desempenho das suas atividades.
Estão definidas regras, normas e procedimentos para a realização de tarefas	E1- Sim. Estão definidas algumas obrigações nos Normativos, nos Decretos no Diário da República e também no Regulamento do Ensino Geral. E2-Sim. regras administrativas e procedimentos a seguir no exercício das suas funções que tem a ver com a gestão dos recursos humanos e a gestão do próprio património E3- Cumprimento rigoroso do horário, respeitar as leis e os regulamentos, primar pela competência e zelo no exercício da sua atividade, as planificações	Ficou claro entre os entrevistados que existem sim regras normas e procedimentos para a realização das tarefas de cada um na suas funções, que constam nos decretos, diários da república e nos regulamentos das escolas.
Cumprimentos das regras?	E1 – Sim na medida do possível E2-Sim. E3- tem cumprido as regras estabelecidas pelo regulamento da escola.	As regras são para ser cumpridas.
Principais tarefas na	E1- dirigir o trabalho metodológico da escola com o apoio dos	As tarefas a realizar pelos membros da direção,

função	<p>subdiretores e administrar a escola, cumprindo e fazendo cumprir os regulamentos das instituições superiores, dinamizar e supervisionar as atividades docentes e educativas, promover e estimular a colaboração da família-escola-comunidade e vice-versa, informar periodicamente as estruturas competentes dos trabalhos que têm vindo a executar, cooperar com a inspeção escolar dando-lhes todas as informações necessárias, convocar e presidir reuniões e trabalhos do conselhos de direção de escola, de notas, representar a escola em qualquer atividade que seja convocada.</p> <p>E2- organizar o seu expediente dos funcionários, zelar pelo património e todos os bens patrimoniais existentes na instituição, organizar a documentação, o arquivo, o funcionamento da secretaria, o controlo efetivo do expediente que entra e sai da escola.</p> <p>E3- dar aulas, planificar as atividades, participar nas atividades extraescolares e extra-docentes, organizar todo o processo da turma que coordena...</p>	estão definidas nos regulamentos das escolas do I e II Ciclo
Organização dos funcionários segundo funções e habilidades	<p>E1- Sim. Os seus colaboradores estão organizados tendo em conta as suas habilitações e funções. Não garante 100%. Por falta de professores existem aqueles que lecionam disciplinas que não são a sua especialidade, mas têm de o fazer para cobrir as falhas.</p> <p>E2- Existe a componente docente e a não docente, estes estão escalonados em função das suas capacidades e categorias. Tendo em atenção estes pressupostos, tem sido colocados aos professores alguns cargos de chefia como, por exemplo, os coordenadores de disciplina, de turnos e de turmas.</p> <p>E3- Nem sempre é assim. Há situações em que os professores tiveram que ser adaptados a algumas funções para cobrir as vagas existentes.</p>	A direção tudo tem feito para que a organização seja feita pela normalidade, ou seja, tendo em conta as habilidades, mas, existem situações em que professores têm de se adaptar e trabalhar em funções fora das suas especialidade, por falta de professores com especialidades.
A pessoalidade ou impessoalidade do director com os funcionários	<p>E1- Considera pessoal</p> <p>E2- A mais humana possível. É um chefe presente, que procura servir a todos aqueles que o rodeiam de forma muito pessoal</p> <p>E3- é pessoal e igual para todos, dentro dos limites hierárquicos.</p>	Relação direta e pessoal
	E1- Competência, comportamento positivo e responsabilidade, zelo e	Existe uma contrariedade. A direção defende aspetos

Ascensão a um cargo ou posto na escola	<p>boas relações humanas</p> <p>E2 as competências as qualidades do funcionário, as aptidões, a assiduidade, as relações humanas e o gosto pelo trabalho</p> <p>E3- A ascensão a um cargo ou posto na escola tem sido feita conforme as necessidades da escola</p>	qualitativos de cada um e o professor afirma ser baseada nas necessidades que a escola apresenta.
A relação com os funcionários da escola	<p>E1- muito boa e faz tudo para que seja a mais saudável possível</p> <p>E2- tem sido boa, não obstante existirem algumas fricções que surgem quando se critica este ou aquele professor.</p> <p>E3- A relação do professor com os demais colegas tem sido a melhor possível.</p>	Direta e pessoal
Incentivo da direcção da escola à participação e gestão da mesma	<p>E1- Sim. Através das assembleias, na recolha de opinião, etc</p> <p>E2- A direcção da escola tem incentivado bastante a participação do coletivo na gestão da mesma, nas atividades como os encontros nas Zips (Zona de influencia pedagógica), nos seminários de refrescamento, nas atividades desportivas e em todas atividades extras curriculares.</p> <p>E3- Tem incentivado, através de opiniões dos trabalhadores e órgãos de apoio da direcção.</p>	Normal
Liberdade de expressão	<p>E1- completamente livres de pensarem, dizerem o que sentem</p> <p>E2-existe, sim, a liberdade de expressão.</p> <p>E3- Todos têm a liberdade de dizerem o que pensam.</p>	Respeita-se a liberdade de cada um
Decisões tomadas na escola têm em conta opinião de todos os funcionários	<p>E1- O alvo principal são aqueles que constituem a maioria. Primeiro a opinião dos funcionários e se calhar adequar a opinião do conselho de direcção com aquilo que não contraste com a opinião da maioria, dizia que o alvo principal é a satisfação da maioria.</p> <p>E2- as decisões que afetam a maioria são de carácter liberal. Todos os funcionários são livres de opinarem e a própria direcção de forma hierárquica busca informações aos seus colaboradores mais próximos (coordenadores de disciplina), e estes consequentemente aos demais, ou de forma mais direta, colhendo opiniões para depois serem analisadas em conselho de direcção e finalmente postas em prática.</p>	Nem sempre, existe uma equipa para a discussão e tomada de decisões.
Canais de comunicação na escola	<p>E1- não são ainda os mais adequados. Têm utilizado as assembleias de trabalhadores, as reuniões com todos os funcionários.</p>	Fracos meios de comunicação

	<p>E2- são os telemóveis, comunicados por escrito que são colocados em vitrinas, comunicações verbais, entre outros...</p> <p>E3- Através dos documentos escritos e através dos órgãos intermédios (secretaria geral, secretaria pedagógica, chefes de turnos, coordenadores de disciplina e coordenadores de turma).</p>	
Relação direcção/encarregados de educação/ pais e alunos	<p>E1-A relação com a comunidade é boa. Existe uma comissão de pais e encarregados de educação que tem mais de 7 membros, com reuniões periódicas 3 vezes por ano e extraordinariamente quando necessário.</p> <p>E2- Boa. Apesar de algumas ausências de muitos pais alegando vários motivos, trabalho no interior, questões de doenças, óbitos etc. Também existem muitos alunos com o comportamento negativos, ausências constantes, desrespeito, mas como a escola desempenha uma função educativa, sempre busca o meio termo para haver uma boa interação entre os intervenientes do processo educativo.</p> <p>E3- Tem sido a melhor possível</p>	<p>Existe de facto boa relação, pese embora com algumas limitações, algumas até pelo pouco interesse dos pais em interagir diretamente com a escola.</p> <p>Também é patente que na maior parte dos casos os encarregados só se dirigem a escola quando chamados ou quando querem reclamar</p>
Actividades com alunos	<p>E1-Sim. Jornadas desportivas em campeonatos municipais e interzonais, atividades que visam saudar algumas datas festivas, festas do patrono da escola (aniversário da escola), atividades culturais, visitas de estudo, etc.</p> <p>E2-A escola tem organizado muitas atividades que incentivem a participação dos alunos. Por exemplo, houve recentemente uma palestra sobre prevenção rodoviária e estão programadas muitas outras atividades recreativas, culturais, desportivas que têm sido realizadas permanentemente</p> <p>E3- Em festejos das datas comemorativas (festas do dia da criança, do aniversário da escola, do dia do educador) através de concursos de teatro, danças, cantos, promoções de campanhas de solidariedade, planificação e realização de olimpíadas do saber, realização de atividades extra- docentes e extraescolares, visitas a locais de interesse turístico, de estudo e de produção, atividades político-patrióticas, entre outras, para promover o saber e as relações interpessoais entre alunos, professores e outros.</p>	<p>As atividades realizadas são todas aquelas em que necessariamente exige a atuação dos alunos</p>
A direcção tem incentivado o trabalho em equipa?	<p>E1- Sim. Por exemplo, no ano de 2016, foi constituída uma grande equipa que trabalhou na elaboração do projeto educativo. Existe uma equipa das atividades extras curriculares que se movimentam todo o ano letivo com as crianças em várias atividades.</p>	

Apêndice nº 2
GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRETOR DA ESCOLA

Estamos a realizar um trabalho de investigação na área da Educação, pelo que a presente entrevista enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Educativas, realizada na Universidade de Aveiro em Portugal.

A ferramenta ora utilizada tem por finalidade a realização de um estudo de caso sobre os modelos de gestão utilizados na escola.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado) sendo garantido o anonimato das pessoas e organização participante.

Obrigada pela sua colaboração

Irina.pina@yahoo.com.br

Identificação pessoal:

1. Qual é a sua habilitação académica?
2. Quantos anos de experiência tem no cargo/função?
3. Qual era a função que exercia antes de ser director da escola?
4. Como ascendeu ao atual cargo/função?
5. Obedece a uma hierarquia para o exercício das suas funções? Descreva-a.
6. Estão definidos, regras, normas e procedimentos para a realização das tarefas?
Indica-as
7. Tem feito cumprir estritamente estas regras?
8. Quais são as suas principais funções como director da escola?
9. Os funcionários estão organizados segundo suas funções e habilidades?
10. O tratamento dado aos funcionários é impessoal? Justifique por favor.
11. Quais são as suas obrigações como director da escola?
12. Para a concessão de um cargo ou posto na escola, tem em conta as qualificações, ou ligações e relações?
13. Como é a sua relação com os demais funcionários da escola?
14. Tem incentivado a participação do coletivo na gestão da escola? Como?
15. Os funcionários são livres de dizer o que sentem?

16. As decisões que afetam a maioria são tomadas pelo conselho de direcção, ou se tem em conta a opinião dos funcionários?
17. Existem adequados canais de comunicação na escola? Quais?
18. Como é a sua relação com os encarregados de educação, pais, alunos e com a escola?
19. A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos? Quais?
20. Incentiva o trabalho de equipa para o alcance de objetivos comuns? Como?

Muito obrigada

Apêndice nº 3

GUIÃO DE ENTREVISTA À ÁREA ADMINISTRATIVA DA ESCOLA

Estamos a realizar um trabalho de investigação na área da Educação, pelo que a presente entrevista enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Educativas, realizada na Universidade de Aveiro em Portugal.

A ferramenta ora utilizada tem por finalidade a realização de um estudo de caso sobre os modelos de gestão utilizados na escola.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado) sendo garantido o anonimato das pessoas e organização participante.

Obrigada pela sua colaboração

Irina.pina@yahoo.com.br

Identificação pessoal:

1. Qual é a sua habilitação académica?
2. Quantos anos de experiência tem na função que exerce?
3. Qual era a função que exercia antes da actual?
4. Como ascendeu a actual função?
5. Obedece a uma hierarquia para o exercício das suas funções? Descreva-a.
6. Estão definidos, regras, normas e procedimentos para a realização das tarefas?
Indica-as
7. Tem feito cumprir estritamente estas regras estabelecidas?
8. Quais são as suas principais tarefas?
9. Os funcionários estão organizados segundo suas funções e habilidades?
10. O tratamento dado pelo director da escola aos demais funcionários é pessoal ou impessoal? Justifique por favor.
11. Para a ascensão a um cargo ou posto na escola, tem-se em conta as qualificações, ou ligações e relações?
12. Como é a sua relação com os demais funcionários da escola?
13. A direcção da escola tem incentivado a participação do coletivo na gestão da mesma?
Como?
14. Os funcionários são livres de dizerem o que sentem?

15. As decisões que afetam a maioria são tomadas pelo conselho de direcção, ou se tem em conta a opinião dos funcionários?
16. Existem adequados canais de comunicação na escola? Quais?
17. Como é a relação da direcção da escola com os encarregados de educação, pais, alunos?
18. A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?
19. O modelo de gestão da escola adotado pela direcção assemelha-se mais a um estilo democrático ou burocrático? Porquê?

Muito obrigada

Apêndice nº 4

GUIÃO DE ENTREVISTA À DOCENTE

Estamos a realizar um trabalho de investigação na área da Educação, pelo que a presente entrevista enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Educativas, realizada na Universidade de Aveiro em Portugal.

A ferramenta ora utilizada tem por finalidade a realização de um estudo de caso sobre os modelos de gestão utilizados na escola.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado) sendo garantido o anonimato das pessoas e organização participante.

Obrigada pela sua colaboração

Irina.pina@yahoo.com.br

Identificação pessoal:

1. Qual é a sua habilitação académica?
2. Quantos anos de experiência como professor?
3. Como ascendeu à função de professor?
4. Obedece a uma hierarquia para o exercício das suas funções? Descreva-a.
5. Estão definidos, regras, normas e procedimentos para a realização das tarefas?
Indica-as
6. Tem cumprido estritamente as regras estabelecidas?
7. Quais são as suas principais tarefas?
8. Na escola os funcionários estão organizados segundo suas funções e habilidades?
9. O tratamento dado pelo director da escola aos demais funcionários é pessoal ou impessoal? Justifique por favor.
10. Para a ascensão a um cargo ou posto na escola, tem-se em conta as qualificações, ou ligações e relações?
11. Como é a sua relação com os demais funcionários da escola?
12. A direcção da escola tem incentivado a participação do coletivo na gestão da mesma? Como?
13. Os funcionários são livres de dizerem o que sentem?
14. Existem adequados canais de comunicação na escola? Quais?

15. Como é a relação da direcção da escola com os encarregados de educação, pais, alunos?
16. A escola tem organizado atividades que incentivem a participação dos alunos?
17. Como considera a sua relação com os membros da direcção da escola?
18. O modelo de gestão da escola adotado pela direcção assemelha-se mais a um estilo democrático ou burocrático? Porquê?

Muito obrigada